

Hochschule Osnabrück
University of Applied Sciences

Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

**Weiterbildungsstudiengang
Hochschul- und Wissenschaftsmanagement**

Masterarbeit

Thema: Komplementäre Finanzierung von Hochschulstipendien. Das Deutschlandstipendium als Reverse Matching Funds-Konstruktion zwischen Hochschulfundraising und Public Private Partnership

Erstprüfer (Themensteller): Prof. Dr. Hans Vossensteyn
Zweitprüfer: Prof. Dr. Lothar Zechlin

Bearbeiter: Matthias Johannes Bauer M.A.
Matr.-Nr.: 414649

Ausgabedatum: 04.05.2012
Abgabedatum: 06.08.2012

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	1
2	Warum alternative Finanzierung von Hochschulen?	4
2.1	Die Finanzierungsquellen staatlicher Hochschulen	4
2.2	Die Notwendigkeit alternativer Hochschulfinanzierung	9
3	Fundraising, Public Private Partnership und Matching Funds	13
3.1	Paradigmenwechsel in der Hochschulfinanzierung	13
3.2	Drei Finanzierungsinstrumente: Fundraising, Public Private Partnership und Matching Funds	14
3.3	Zusammenführung der Begriffe Fundraising, PPP und Matching Funds .	22
3.4	Erstellung eines Kriterien-Katalogs als Bewertungsraster für die Untersu- chung	23
4	Matching Funds-Architekturen deutscher Stipendienprogramme	44
4.1	Geschichte der Matching Funds-Programme vor dem NRW- und Deutsch- landstipendium	44
4.2	Das NRW-Stipendienprogramm	46
4.3	Das Deutschlandstipendium	49
5	Die komplementär finanzierten Stipendienprogramme der UDE	66
5.1	Die Universität Duisburg-Essen im Portrait	66
5.2	Die Stipendienprogramm an der Universität Duisburg-Essen	69
5.3	Analyse des Stipendienprogramms anhand des Kriterien-Katalogs	83
6	Zusammenfassung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen	100

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Warum alternative Finanzierung von Hochschulen?	4
2.1	Die Finanzierungsquellen staatlicher Hochschulen	4
2.1.1	Grundfinanzierung und staatliche Grundausrüstung	4
2.1.1.1	Rechtsgrundlage 1: Das Grundgesetz	4
2.1.1.2	Rechtsgrundlage 2: Hochschulrahmengesetz und Landes- hochschulgesetze	5
2.1.2	Finanzierung durch Drittmittel	6
2.1.2.1	Definition des Begriffs Drittmittel	6
2.1.2.2	Bedeutung der Drittmittel für die Hochschulfinanzierung	7
2.1.2.3	Fundraising, Matching Funds und PPP im Begriffsfeld der Drittmittel	8
2.1.3	Weitere Finanzierungsquellen	8
2.1.3.1	Verwaltungseinnahmen	8
2.1.3.2	Körperschaftsvermögen	8
2.1.3.3	Studiengebühren und Kompensationszahlungen	9
2.2	Die Notwendigkeit alternativer Hochschulfinanzierung	9
2.2.1	Deutsche Hochschulen – chronisch unterfinanziert	9
2.2.2	Warum alternative Hochschulfinanzierung und warum komple- mentär?	10
2.2.3	Matching Funds zwischen PPP und Hochschulfundraising	11
3	Fundraising, Public Private Partnership und Matching Funds	13
3.1	Paradigmenwechsel in der Hochschulfinanzierung	13
3.2	Drei Finanzierungsinstrumente: Fundraising, Public Private Partnership und Matching Funds	14
3.2.1	Hochschulfundraising als alternative Hochschulfinanzierung	14
3.2.1.1	Begriffsbestimmung: Was heißt Fundraising?	14
3.2.1.2	Fundraising als Kommunikationsstrategie	14
3.2.1.3	Fundraising als Beschaffungsmarketing	15
3.2.1.4	Exkurs: Spende, Stiftung und Sponsoring als Beschaf- fungsinstrumente	15
3.2.1.5	Systematisierung der Fundraisingbegriffe nach Hohn	17
3.2.2	Public Private Partnership als Kooperationsform	19
3.2.2.1	Das Begriffsfeld der Public Privat Partnership	19

Inhaltsverzeichnis

	3.2.2.2	Public Privat Partnership in der Matrix nach Hohn . . .	20
3.2.3		Matching Funds als komplementäre Finanzierungsformen	20
	3.2.3.1	Begriffsdefinition und Varianten von Matching Funds . .	20
	3.2.3.2	Das in Deutschland typische Modell: staatliche Reverse Matching Funds	21
	3.2.3.3	Begriffsdefinition: (staatliche) Matching Funds-Programme	21
	3.2.3.4	Matching Funds in der Matrix nach Hohn	21
3.3		Zusammenführung der Begriffe Fundraising, PPP und Matching Funds .	22
3.4		Erstellung eines Kriterien-Katalogs als Bewertungsraster für die Untersu- chung	23
	3.4.1	Voraussetzung für erfolgreiches Fundraising: <i>Institutional Readiness</i>	24
	3.4.1.1	Langfristiger Einsatz von Personal und Mittel für Fund- raising	24
	3.4.1.2	Fundraising ist Chefsache	26
	3.4.1.3	Hochschulübergreifendes Zusammenspiel	27
	3.4.1.4	Maßgeschneidertes Hochschulfundraising-Konzept	28
	3.4.1.5	Zugang zu Förderquellen schaffen und verstetigen	28
	3.4.2	Vorteile und Risiken von Public Private Partnerships	29
	3.4.2.1	Synergieeffekte bei der gemeinsamen Erfüllung öffentli- cher Aufgaben	29
	3.4.2.2	Probleme durch opportunistisches Verhalten	30
	3.4.2.3	Hochschulseitige und unternehmensseitige Nutzen von PPPs	31
	3.4.2.4	Wirtschaftlichkeit, Lebenszyklus und Laufzeit einer PPP	33
	3.4.2.5	Vertraglichkeit und Vertragspartnerschaft als rechtliche Risiken	35
	3.4.2.6	Politik und Gesetz als weitere rechtliche Risiken	36
	3.4.2.7	Schwindender demokratischer Einfluss bei hoheitlichen Aufgaben	37
	3.4.3	Effekte und Herausforderungen von Matching Funds-Programmen im Hochschulsektor	38
	3.4.3.1	Positive Wirkungen von Matching Funds-Programmen .	38
	3.4.3.2	Auf- und Ausbau von Fundraising hochschulübergreifend notwendig	38
	3.4.3.3	Zielgruppenmix und einfache Kommunizierbarkeit	40
	3.4.3.4	Freiwilligkeit, Transparenz und Bewahren der Unabhän- gigkeit	41
	3.4.3.5	Anreizfunktion von Matching Funds-Programmen	41
	3.4.4	Kriterien-Katalog	42

4	Matching Funds-Architekturen deutscher Stipendienprogramme	44
4.1	Geschichte der Matching Funds-Programme vor dem NRW- und Deutschlandstipendium	44
4.1.1	Förderung der HRK zur Errichtung von Matching Funds durch Länder und Bund (1997)	44
4.1.2	Stipendien- und Betreuungsprogramm (STIBET) des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (seit 2001)	45
4.1.3	Errichtung von Matching Funds-Programmen als Empfehlung einer EU-Kommission (2008)	45
4.2	Das NRW-Stipendienprogramm	46
4.2.1	Vorgeschichte des NRW-Stipendienprogramms	46
4.2.2	Entstehung und Zweck des NRW-Stipendienprogramms	46
4.2.3	Das NRW-Stipendium als Reverse Matching Funds-Konstruktion .	47
4.3	Das Deutschlandstipendium	49
4.3.1	Entstehung eines nationalen Stipendienprogramms	49
4.3.2	Zweck des Deutschlandstipendienprogramms	50
4.3.3	Das Deutschlandstipendium – von Anfang an als PPP entworfen .	50
4.3.4	Das Deutschlandstipendium als Reverse Matching Funds-Konstruktion	53
4.3.4.1	Deckelung des bundesweiten, jährlichen Gesamtfördervolumens	54
4.3.4.2	Maximale Zuweisungsquote für die Hochschulen	55
4.3.4.3	„Zwei-Drittel-Regelung“ zur Begrenzung der Zahl fachgebundener Stipendien	56
4.3.4.4	Mindestanspruch kleinster Hochschulen	56
4.3.5	Weitere Regelungen für die Beteiligung der Förderer am Programm	57
4.3.6	Eine weitere, relevante Regelung für die Hochschulen: die Overhead-Pauschale	58
4.3.7	Das Servicezentrum des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft	58
4.3.8	Kritikpunkte im Vorfeld des Programmstarts	59
4.3.8.1	Förderung der Opposition: Ausbau der BAföG-Ausgaben statt Aufbau eines Deutschlandstipendien-Programms .	60
4.3.8.2	Die Hochschulen vor der Herausforderung zu hoher Förderungsquoten	61
4.3.8.3	Exkurs: Der „Ländercheck kompakt“ des Stifterverbands zum Deutschlandstipendium	61
4.3.8.4	Die Hochschulen vor der Herausforderung zu geringer Overhead-Pauschalen	64
5	Die komplementär finanzierten Stipendienprogramme der UDE	66
5.1	Die Universität Duisburg-Essen im Portrait	66
5.1.1	(Vor-) Geschichte der Universität	66
5.1.2	Eine Universität, zwei Standorte	67

Inhaltsverzeichnis

5.1.3	Profil der Universität Duisburg-Essen	68
5.1.3.1	Schwerpunkte in Lehre und Forschung	68
5.1.3.2	Hochschulübergreifendes Diversity Management	69
5.2	Die Stipendienprogramm an der Universität Duisburg-Essen	69
5.2.1	Nachwuchsförderung und Diversity Management als Gesamtstrategie für das Fundraising	69
5.2.2	Statistische Erhebung der UDE über das eigene Stipendienprogramm	71
5.2.2.1	Entwicklung der Stipendien an der UDE	71
5.2.2.2	Spenderstruktur	72
5.2.2.3	Stipendienzahlen nach Förderern	74
5.2.2.4	Spannbreite der Stipendien je Förderer	76
5.2.2.5	Verhältnis gebundener zu ungebundenen Stipendien . . .	76
5.2.2.6	Migrationshintergrund der Stipendiaten	79
5.2.2.7	Anteil von Bildungsaufsteigern innerhalb der Stipendiaten	79
5.2.2.8	Anteil von BAföG-Empfängern innerhalb der Stipendiaten	79
5.2.3	Referenz-Uni und „Musterschülerin“ – Imageerfolge der UDE im Rahmen des Stipendienprogramms	81
5.3	Analyse des Stipendienprogramms anhand des Kriterien-Katalogs	83
5.3.1	Umsetzung des Programms auf operativer Ebene	83
5.3.1.1	Gründung der Fundraising-Einheit: Vorleistung statt Overhead	83
5.3.1.2	Anreiz zur Teilnahme am Programm	84
5.3.1.3	Auf- und Ausbau der Fundraising-Einheit: Personalstärke und Professionalisierung	85
5.3.1.4	Spenderansprache und -bindung	86
5.3.1.5	Freiwilligkeit	87
5.3.1.6	Transparenz	88
5.3.2	Umsetzung des Programms auf strategischer und konzeptioneller Ebene	88
5.3.2.1	Der Rektor als oberster Fundraiser und seine ehrenamtlichen Fürsprecher	88
5.3.2.2	Das maßgeschneidertes Hochschulfundraising-Konzept und seine Einbettung in das Hochschulprofil	89
5.3.2.3	Risiken und Chancen aufgrund der Programmlaufzeit . .	91
5.3.3	Umsetzung des Programms auf der Ebene der Partnerschaft . . .	92
5.3.3.1	Beteiligte Partner	92
5.3.3.2	Zielgruppenmix	92
5.3.3.3	Vertragliche Regelungen zwischen den Partnern	93
5.3.3.4	Ziele der Partner	94
5.3.3.5	Erträge und Nutzen für die öffentliche Hand	95
5.3.3.6	Erträge und Nutzen für die privaten Partner	95
5.3.3.7	Risiken durch asymmetrische Machtverhältnisse und opportunistisches Verhalten	96

Inhaltsverzeichnis

5.3.4	Umsetzung des Programms auf gesellschaftlicher und politischer Ebene	97
5.3.4.1	Gesetzliche Machbarkeit und gesetzliches Risiko	97
5.3.4.2	Chancen und Risiken durch öffentliches Interesse	99
6	Zusammenfassung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen	100

Tabellenverzeichnis

3.1	Fundraising als Strategie des Beschaffungsmarketing	15
4.1	Deckelung des Fördervolumens im NRW-Programm	49
4.2	Deckelung des Fördervolumens im Deutschlandstipendium	56
5.1	Haushalt der Universität Duisburg-Essen im Jahr 2010	69
5.2	Entwicklung der Stipendien an der UDE	72
5.3	Spenderstruktur an der UDE	72
5.4	Spenderstruktur an der UDE und im bundesweiten Vergleich	73
5.5	Stipendienzahlen nach Förderern an der UDE	74
5.6	Stipendienzahlen nach Förderern an der UDE und im bundesweiten Vergleich	75
5.7	Spannbreite der Stipendien pro Förderer	78
5.8	Verhältnis gebundene zu ungebundenen Stipendien	78
5.9	Migrationshintergrund der Stipendiaten	79
5.10	Anteil von Bildungsaufsteigern innerhalb der Stipendiaten	79
5.11	Anteil von BAföG-Empfängern innerhalb der Stipendiaten	80

Abbildungsverzeichnis

2.1	Matching Funds als Schnittmenge von PPP und Hochschulfundraising . .	12
3.1	Systematisierung der Fundraisingbegriffe nach Hohn	18
3.2	Der PPP-Begriff in der Matrix nach Hohn	19
3.3	Der Matching Funds-Begriff in der Matrix nach Hohn	22
3.4	Zusammenführung der Begriffe Hochschulfundraising, Public Private Partnership und Matching Funds-Prinzip in der Matrix nach Hohn	23
4.1	Funktionsweise des Deutschlandstipendiums	54
5.1	Die beiden Standorte der Universität Duisburg-Essen	67

1 Einleitung

In der öffentlichen Wahrnehmung gilt die Universität Duisburg-Essen als *Best-practice*-Beispiel für das Deutschlandstipendien-Programm, das seit dem Jahr 2011 bundesweit leistungsstarke Studierende fördert und auf Basis des nahezu baugleichen NRW-Stipendiums entwickelt wurde. Zur Finanzierung der Stipendienprogramme dienen Reverse Matching Funds-Konstruktionen, innerhalb derer die durch private Förderer zur Verfügung gestellten Spenden durch Staatsmittel bis zu einer festgelegten Obergrenze verdoppelt werden. Die Hochschulen werden dadurch motiviert, stärker in das in Deutschland gegenüber dem internationalen Vergleich bisher stark unterentwickelte Hochschulfundraising zu investieren, um die benötigten privaten Förderer zu akquirieren und an die Hochschule zu binden. Als Finanzierungs- und Steuerungsinstrument ist das Matching Funds-Stipendienprogramm seiner Architektur nach ein Hybridwesen aus Elementen des Hochschulfundraisings und von Public Private Partnerships, zu denen beiden es bereits zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen gibt – anders als zum Phänomen der voraussetzungsreichen Matching Funds.

Die nennenswerten Veröffentlichungen zu staatlich finanzierten Matching Funds-Programmen lassen sich schnell zusammenfassen.

Markus GÖRSCH untersuchte in seiner Leipziger Dissertation aus dem Jahr 2000 das Zusammenwirken von staatlichen und privaten Zuwendung bei Modellen komplementärer Kulturfinanzierung. Dabei stellte er unter anderem die Finanzierungsmöglichkeiten durch die drei Instrumente Fundraising, Matching Fund-Systeme und Public Private Partnership vor. [Görsch 2001]

Im Handbuch „Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden“, das die Fundraising Akademie inzwischen in der vierten aktualisierten Auflage herausgegeben hat, wird das Finanzierungsinstrument der Matching Funds auf lediglich zwei Seiten von Matthias KRÖSELBERG vorgestellt und beschrieben. [Kröselberg 2008]

Stephan A. JANSEN und Tome SANDEVSKI legten im Jahr 2009 eine erste große, internationale Studie zu Matching Funds als staatliche Strategien für private Wissenschaftsförderung an. Sie betonten, dass „unserer Kenntnis nach keinerlei systematische Untersu-

chung zu staatlichen Matching Funds-Programmen“ existierten. [Jansen/Sandevski 2009, 26f]. Die Ergebnisse der Studie wurden im Anschluss mehrfach in ähnlicher Form veröffentlicht. [Jansen 2011; Sandevski 2010; Jansen/Sandevski 2009]

Die maßgeblichen Untersuchungen zum Deutschlandstipendium, jenem Matching Funds-Programm, das im Fokus der vorliegenden Studie steht, stammen größtenteils von dem Hochschulfundraiser der Stiftung Universität Hildesheim, Michael BEIER. Im Zentrum seiner Untersuchungen standen dabei vor allem die Entwicklungen der Spenden- und Stipendienkultur in Deutschland und der Einfluss, den das Deutschlandstipendium darauf ausübte. [Beier 2012; Beier 2011; Beier 2010] Eine weitere wissenschaftliche Publikation veröffentlichte der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, als er im Jahr 2012 den ersten Satz von Daten auswertete, die vom Statistischen Bundesamt hinsichtlich des Deutschlandstipendiums künftig jährlich erhoben werden. [Stifterverband 2012; Datengrundlage hierfür: Statistisches Bundesamt 2012] – Eine wissenschaftliche Analyse und Bewertung der Architektur des Deutschlandstipendiums als Matching Funds-Programm ist jedoch bisher nicht vorgenommen worden. Diese Lücke soll die vorliegende Untersuchung schließen.

Die Studie erörtert zunächst die Finanzierung staatlicher Hochschulen in Deutschland, um die drei Finanzierungsinstrumente Fundraising, Public Private Partnership und Matching Funds darin einordnen zu können. Die drei Instrumente werden umfangreich beschrieben und analysiert, um aufgrund des bestehenden Forschungsdesiderats zu Matching Funds einen selbstentwickelten, geschlossenen Kriterien-Katalog aufzustellen, der als Bewertungsraster der Untersuchung dienen soll. Der Darstellung der Matching Funds-Architektur des Stipendienprogramms und seiner konkreten Umsetzung an der Universität Duisburg-Essen als Fallbeispiel folgt eine kritische Analyse und Bewertung sowohl der Matching Funds-Konstruktion als solcher, als auch des vermeintlichen *Best-practice*-Beispiels Universität Duisburg-Essen.

Gerade für die Untersuchung des Fallbeispiels der Universität Duisburg-Essen ergibt sich eine äußerst günstige Informations- und Datengrundlage aufgrund der Vielzahl von journalistischen Veröffentlichungen zu dem Programm, in denen die Universität Duisburg-Essen häufig die zentrale Rolle als „Referenzhochschule“ [Bedoy 2011/12], als „Paradebeispiel“ [Wiarda 2011b] beziehungsweise „prominentestes Beispiel“ [Wiarda 2012] und als „Musterschülerin in Sachen Deutschlandstipendium“ [Esser 2012] spielt. Deshalb konnte auf die Durchführung von Experteninterviews oder eigenen statistischen Erhebungen vollständig verzichtet werden; alle benutzten Quellen sind veröffentlicht und sind damit frei zugänglich.

1 Einleitung

Ziel der Untersuchung ist eine kritische Einschätzung der Qualität der konkreten Matching Funds-Architektur hinter dem Deutschlandstipendium sowie die Überprüfung, ob und inwieweit die Universität Duisburg-Essen auch nach wissenschaftlichen Kriterien als *Best-practice*-Beispiel gelten kann. Aus den Ergebnissen beider Untersuchungsaspekte werden Handlungsempfehlungen abgeleitet.

2 Warum alternative Finanzierung von Hochschulen?

2.1 Die Finanzierungsquellen staatlicher Hochschulen

Bis heute finanzieren sich die staatlichen Hochschulen in Deutschland zum überwiegenden Teil aus Staatsmitteln, doch aufgrund der „fortwährend angespannten Haushaltslage“ sinkt der Anteil dieser grundständigen Mittel im Verhältnis zu Gesamtfinanzierung leicht, aber kontinuierlich. [Kocyan 2008, 23] Daneben nehmen die Hochschulen auch Mittel aus anderen Quellen ein, ohne die eine Hochschule ihren Finanzierungsbedarf bei Weitem nicht decken könnte. Dazu gehören insbesondere die so genannten Drittmittel, die Verwaltungseinnahmen und das Körperschaftsvermögen sowie die vor allem in jüngster Zeit diskutierten Studiengebühren bzw. -beiträge, die in fast allen Bundesländern inzwischen wieder abgeschafft wurden (und *per definitionem* eigentlich zu den Verwaltungseinnahmen zählen). [Kocyan 2008, 23]

2.1.1 Grundfinanzierung und staatliche Grundausrüstung

2.1.1.1 Rechtsgrundlage 1: Das Grundgesetz

Das Grundgesetz regelt die allgemeine Kompetenzverteilung zwischen Bund und Ländern [Art. 30 GG] und so werden die staatlichen Hochschulen grundsätzlich von den Ländern getragen und somit auch finanziert. Dass eine Mitwirkung des Bundes an dieser Finanzierung generell möglich ist, wird ebenfalls im Grundgesetz vorgegeben; den Bundesländern stehen hierzu sogar jährlich explizit Mittel aus dem Bundeshaushalt zu. [Art. 91 b GG und Art. 143 c GG]

2.1.1.2 Rechtsgrundlage 2: Hochschulrahmengesetz und Landeshochschulgesetze

Darüber hinaus existiert im Hochschulrahmengesetz eine Vorschrift, die als „Grundnorm der staatlichen Hochschulfinanzierung“ bezeichnet werden kann, [Kocyán 2008, 25] und zwei zentrale Aussagen macht: [§ 5 HRG]

1. Die Hochschulen müssen vom Staat finanziert werden, da die Länder als die Träger der staatlichen Hochschulen fungieren.
2. Die Erfüllung der Aufgaben der Hochschulen sind „untrennbar und elementar“ mit der Frage der Hochschulfinanzierung verbunden. [Kocyán 2008, 25]

Aus dem zweiten Punkt leitet sich die so genannte leistungsorientierte Finanzierung der Hochschulen ab, denn die Finanzierung „orientiert sich an den in Forschung und Lehre sowie bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses erbrachten Leistungen“. [§ 5 Satz 1 HRG] Das bedeutet, dass die Mittel sich nicht nach dem tatsächlichen Bedarf richten, sondern nach dem Maße, in dem die jeweilige Hochschule die ihr vom Staat übertragenen Aufgaben erfüllt hat beziehungsweise welche Leistungen sie in vier folgenden, im Hochschulrahmengesetz an entsprechender Stelle ausdrücklich genannten Bereichen vorweisen kann: [§ 5 HRG]

- Forschung
- Lehre
- Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses
- Fortschritte bei der Erfüllung des Gleichstellungsauftrags

Damit greift das Hochschulrahmengesetz hier explizit nur vier Aspekte der vielen, in § 2 genannten Aufgaben staatlicher Hochschulen heraus; dessen umfangreicher Katalog von Aufgaben staatlicher Hochschulen sieht folgende Aspekte vor [§ 2 HRG]:

- (1) Die Hochschulen dienen entsprechend ihrer Aufgabenstellung der Pflege und der Entwicklung der Wissenschaften und der Künste durch Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung in einem freiheitlichen, demokratischen und sozialen Rechtsstaat. Sie bereiten auf berufliche Tätigkeiten vor, die die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und wissenschaftlicher Methoden oder die Fähigkeit zu künstlerischer Gestaltung erfordern.
- (2) Die Hochschulen fördern entsprechend ihrer Aufgabenstellung den wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchs.

2 Warum alternative Finanzierung von Hochschulen?

- (3) Die Hochschulen fördern die Weiterbildung ihres Personals.
- (4) Die Hochschulen wirken an der sozialen Förderung der Studierenden mit; sie berücksichtigen die besonderen Bedürfnisse von Studierenden mit Kindern. Sie tragen dafür Sorge, dass behinderte Studierende in ihrem Studium nicht benachteiligt werden und die Angebote der Hochschule möglichst ohne fremde Hilfe in Anspruch nehmen können. Sie fördern in ihrem Bereich den Sport.
- (5) Die Hochschulen fördern die internationale, insbesondere die europäische Zusammenarbeit im Hochschulbereich und den Austausch zwischen deutschen und ausländischen Hochschulen; sie berücksichtigen die besonderen Bedürfnisse ausländischer Studenten.
- (6) Die Hochschulen wirken bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben untereinander und mit anderen staatlichen und staatlich geförderten Forschungs- und Bildungseinrichtungen zusammen. Dies gilt insbesondere für die nach der Herstellung der Einheit Deutschlands erforderliche Zusammenarbeit im Hochschulwesen.
- (7) Die Hochschulen fördern den Wissens- und Technologietransfer.
- (8) Die Hochschulen unterrichten die Öffentlichkeit über die Erfüllung ihrer Aufgaben.
- (9) Die unterschiedliche Aufgabenstellung der Hochschularten nach § 1 Satz 1 und die Aufgaben der einzelnen Hochschulen werden durch das Land bestimmt. Andere als die in diesem Gesetz genannten Aufgaben dürfen den Hochschulen nur übertragen werden, wenn sie mit den in Absatz 1 genannten Aufgaben zusammenhängen.

Der Formulierungsvorschlag für die 4. Novelle zum HRG sah in § 5 einen direkten Verweis auf § 2 HRG vor. [Bundestag 1997] Der Deutsche Bundestag hat diesen Formulierungsvorschlag, den die Hochschulrektorenkonferenz in der Anhörung zu dieser 4. HRG-Novelle vorgeschlagen hat, jedoch nicht aufgegriffen. [Kocyan 2008, 26f] Mit der Frage nach der Mittelvergabe haben im Anschluss an die 4. Novelle zum HRG alle Bundesländer ihre Landeshochschulgesetze angepasst. [Kocyan 2008, 27-29; § 5 HG NRW]

Ein Stipendienprogramm wie das Deutschlandstipendium ist nicht zwangsläufig innerhalb der Aufgabensphäre staatlicher Hochschulen zu verorten. Die Mittel hierfür sind jedenfalls zweifellos nicht Teil der grundständigen Finanzausstattung der Hochschulen in Deutschland.

2.1.2 Finanzierung durch Drittmittel

2.1.2.1 Definition des Begriffs Drittmittel

Der Begriff der Drittmittel ist im Hinblick auf die Gesetzeslage nicht klar definiert. Das Hochschulrahmengesetz umschreibt hierbei *ex negativo* und legt fest, dass Forschungstätigkeiten auch durch „nicht aus den der Hochschule zur Verfügung stehenden Haushaltsmitteln, sondern aus Mitteln Dritter finanziert werden“ kann. [§

2 Warum alternative Finanzierung von Hochschulen?

25 Abs. 1 HRG] Das Statistische Bundesamt definiert Drittmittel folgendermaßen: [Statistisches Bundesamt 2010]

Drittmittel sind Mittel, die zur Förderung von Forschung und Entwicklung sowie des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Lehre zusätzlich zum regulären Hochschulhaushalt (Grundausstattung) von öffentlichen oder privaten Stellen eingeworben werden. Drittmittel können der Hochschule selbst, einer ihrer Einrichtungen (z.B. Fakultäten, Fachbereichen, Institute) oder einzelnen Wissenschaftlern im Hauptamt zur Verfügung gestellt werden. In der Hochschulfinanzstatistik werden aber grundsätzlich nur solche Mittel erfasst, die in die Hochschulhaushalte eingestellt bzw. die von der Hochschule auf Verwahrkonten verwaltet werden.

Drittmittel vom öffentlichen Bereich sind Drittmittel vom Bund, von den Ländern, den Gemeinden, Gemeinde- und Zweckverbänden, der Bundesagentur für Arbeit sowie den sonstigen öffentlichen Bereichen (z.B. die Sondervermögen ERP, Lastenausgleichsfonds sowie die Sozialversicherungen).

Drittmittel von anderen Bereichen sind Drittmittel von der Deutschen Forschungsgemeinschaft, der Europäischen Union, von anderen internationalen Organisationen (z.B. OECD, UN), von Hochschulfördergesellschaften, von Stiftungen u. dgl., von der gewerblichen Wirtschaft und sonstigen Bereichen.

Eine griffige, kurze und prägnante Definition gibt KOCYAN, nach deren Ausführungen „Drittmittel bezeichnet werden als Sach- und Geldzuwendungen, Gegenleistungen aus Verträgen und sonstige geldwerte Zuwendungen für Zwecke von Forschung, Lehre und sonstige Aufgaben der Hochschule, die nicht aus den Haushaltsmitteln der jeweiligen Einrichtung stammen.“ [Kocyan 2008, 34] Der Löwenanteil der Drittmittel besteht aus öffentlichen Mitteln, die aus öffentlichen Forschungsförderungen auf Landes- oder Bundesebene oder der Ebene der Europäischen Union oder von der Deutschen Forschungsgemeinschaft oder Forschungsgesellschaften stammen. [Kocyan 2008, 34]

2.1.2.2 Bedeutung der Drittmittel für die Hochschulfinanzierung

Die Bedeutung der Drittmittel steigt, da sie die staatlichen Mittel notwendigerweise zunehmend ergänzen müssen. KOCYAN sieht in ihnen nicht nur eine „ökonomische Bedeutung, sondern [...] auch ein Instrument des Wissens- und Technologietransfers, der gemäß § 2 Abs. 7 HRG zu den Hochschulaufgaben gehört. Mit Hilfe von Drittmitteln werden Anforderungen und Fragestellungen aus der wissenschaftlich geprägten wirtschaftlichen und industriellen Praxis in das Hochschulsystem hineingetragen und Erkenntnisse aus dem Hochschulbereich in die Praxis transferiert.“ [Kocyan 2008, 34] Das größte Ein-

2 Warum alternative Finanzierung von Hochschulen?

satzfeld der Drittmittel ist klassischerweise die Forschung. Deshalb gibt es insbesondere hierfür ausführlichere landesrechtliche Regelungen.¹

2.1.2.3 Fundraising, Matching Funds und PPP im Begriffsfeld der Drittmittel

Dass die Begriffe Drittmittelinwerbung und (Hochschul-) Fundraising nicht eindeutig von einander abgrenzbar sind, ist offensichtlich – das betont auch HAIBACH. [Haibach 2006, 21f] Die Bedeutung beider Termini ist keinesfalls identisch, vielmehr gibt es große Schnittmengen, insbesondere auf der Ebene des Einwerbens von Mitteln. Auf der Ebene der Zusammensetzung der Finanzierung einer Hochschule sind Mittel aus Fundraising der Definition nach jedoch klar als Drittmittel einzuordnen (siehe oben).

Für die hier vorliegende Studie ist der Begriff der Drittmittel differenziert zu sehen, nämlich einerseits als Oberbegriff, unter den das in Kapitel 3.2.1 definierte Hochschulfundraising als Mittelbeschaffung aus der Hand Dritter (private Spender, Unternehmen, Stiftungen) ganz eindeutig fällt, während andererseits im Bereich von Public-Private-Partnership und Matching Funds zumindest die Anteile der nicht-öffentlichen Finanzierung als Drittmittel subsumiert werden können, die jedoch durch öffentliche Mittel komplementär aufgestockt werden.

2.1.3 Weitere Finanzierungsquellen

Neben den beiden großen Finanzierungssäulen der Hochschulen – staatliche Grundaussstattung und Drittmittel – gibt es einige weitere Finanzierungsquellen.

2.1.3.1 Verwaltungseinnahmen

Zu den weiteren Finanzierungsquellen einer Hochschule gehören zunächst all jene Mittel, „welche die Hochschule durch Verkauf oder Bereitstellung von Leistungen mit Ausnahme von Forschungsleistungen erzielt“. [Kocyan 2008, 35] Zu diesen so genannten Verwaltungseinnahmen gehören beispielsweise Gebühren und Entgelte, Einnahmen aus Veröffentlichungen, Vermietung oder Verpachtung, Erlöse aus Verkäufen von wirtschaftlicher Tätigkeit oder von beweglichen und unbeweglichen Sachen und vieles mehr.

2.1.3.2 Körperschaftsvermögen

Darüber hinaus ist das Körperschaftsvermögen der einzelnen Hochschule ein Element ihrer Finanzierung. Als Körperschaften sind Hochschulen voll privatrechtsfähig. Dies

¹ Beispielsweise in Nordrhein-Westfalen § 101 HG NRW.

2 Warum alternative Finanzierung von Hochschulen?

bezieht auch die Vermögensfähigkeit ein. Hochschulen können somit also ein Vermögen besitzen und es auch gewinnbringend anlegen. [Kocyan 2008, 36]

2.1.3.3 Studiengebühren und Kompensationszahlungen

Eine weitere, zusätzliche Finanzierungsquelle sind die so genannten Studiengebühren. Seit einem Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom 26. Januar 2005, das die seit den 1970er Jahren bestehende, bundesweite Regelung in Form eines Verbots von Studiengebühren, für nichtig erklärte, können die Länder wieder allgemeine Studiengebühren erheben. [Kocyan 2008, 36-39] Inzwischen haben die meisten Bundesländer von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht – und fasst alle haben diese zusätzliche Finanzierung inzwischen wieder aufgegeben. Sie versuchen jetzt, die entstandenen Finanzierungslücken durch Kompensationszahlungen auszugleichen. Dies war auch in Nordrhein-Westfalen der Fall. [Beucker 2011]

Die hier aufgezählten, weiteren Finanzierungsquellen sind für die vorliegende Untersuchung von keiner oder nur geringer Relevanz. Deshalb wird hier nicht weiter auf sie eingegangen.

2.2 Die Notwendigkeit alternativer Hochschulfinanzierung

2.2.1 Deutsche Hochschulen – chronisch unterfinanziert

„Das deutsche Hochschulsystem gilt als unterfinanziert und überreglementiert“, konstatiert das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) in einem Arbeitspapier, das die „Beseitigung der Unterfinanzierung der deutschen Hochschulen“ zum Thema hat. [Berthold/Gabriel/Ziegele 2007] Wenngleich die chronische Unterfinanzierung der deutschen Hochschullandschaft als *communis opinio* gilt, so fällt es dennoch schwer, „den Grad der Unterfinanzierung quantitativ zu belegen.“ [Berthold/Gabriel/Ziegele 2007, 12]

Immerhin zieht das CHE-Arbeitspapier eine rund 20 Jahre umfassende Bilanz: Im „Eckwertepapier“ der Bund-Länder-Arbeitsgruppe zur Vorbereitung des vorgesehenen (jedoch nicht durchgeführten) bildungspolitischen Spitzengesprächs zwischen Bund und Ländern aus dem Jahr 1993 [Eckwertepapier 1993, 173] war damals schon von einer Finanzierungslücke von zirka vier Milliarden DM (zirka zwei Milliarden Euro) im investiven Bereich und zirka zwölf Milliarden DM (zirka 6,1 Milliarden Euro) im Hochschulbau die

2 Warum alternative Finanzierung von Hochschulen?

Rede. [Berthold/Gabriel/Ziegele 2007, 12] Die Ausgaben für den tertiären Bildungsbereich bewegen sich jedoch seither jährlich in einer Größenordnung von etwa 1,0 bis 1,1 Prozent des Bruttoinlandsprodukts und stagnieren folglich bis heute, woraus das CHE-Arbeitspapier schlussfolgert, „dass die 1992 festgestellte Finanzierungslücke mindestens im gleichen Umfang heute fortbesteht“. [Berthold/Gabriel/Ziegele 2007, 12] Diese Lücke ist aber viel wahrscheinlicher noch deutlich angewachsen.

Auch im internationalen Vergleich kann das CHE-Arbeitspapier eine (komparative) Unterfinanzierung der deutschen Hochschulen belegen. „Deutschland finanziert sein Hochschulsystem also nicht nur relativ schlecht, sondern es muss sich insbesondere mit der Tatsache auseinandersetzen, dass andere Industrienationen, aber auch Schwellenländer ihre Aufwendungen für die höhere Bildung massiv erhöhen.“ [Berthold/Gabriel/Ziegele 2007, 13f]

Für die vorliegende Studie stehen jedoch nicht die volkswirtschaftlichen Probleme des Umgangs der Politik mit der deutschen Hochschullandschaft und damit auch mit dem deutschen Humankapital im Vordergrund. Vielmehr sollte die Unterfinanzierung der staatlichen Hochschulen in der Bundesrepublik dargestellt werden, um die Notwendigkeit alternativer Hochschulfinanzierungen davon abzuleiten, die im Zentrum dieser Studie steht.

2.2.2 Warum alternative Hochschulfinanzierung und warum komplementär?

Aus der im vorangegangenen Kapitel beschriebenen, relativen Ressourcenknappheit sind Hochschulen in zunehmendem Maße gezwungen, sich alternative Finanzierungsquellen zu erschließen. Neben der Akquise der klassischen Drittmittel, die die Hauptlast zusätzlicher Finanzierung trägt, gibt es für die Hochschulen weitere, „mindestens ebenso attraktive Finanzierungsformen“. [Schönfeld 2009, 7] Denn insbesondere die klassischen Drittmittel sind „zweckfokussiert und lassen den Hochschulen wenige Gestaltungsmöglichkeiten, um den Problemen ihrer Unterfinanzierung wirksam zu begegnen.“ [Schönfeld 2009, 7] Deshalb müssen sich Hochschulen nach anderen nicht-staatlichen beziehungsweise staatlich unabhängigen, also privaten Finanzierungsmöglichkeiten umsehen.

Gleichzeitig bedeutet eine Verstärkung der Finanzierung durch private Mittel, „dass die Förderung von Forschung und Lehre künftig stärker zur Aufgabe der gesamten Gesellschaft werden muss“ [Berke/Klemm 2006, 10], während sich der Staat gleichzeitig seiner Verantwortung zur Hochschulfinanzierung grundsätzlich nicht vollständig ent-

2 Warum alternative Finanzierung von Hochschulen?

ziehen kann. [Bertels 2006, 1] Denn eine (finanzielle) Autonomie, die als vollständige Freiheit vom Staat verstanden würde, hätte längerfristig „keine Überlebenschance“. [Ziegele 2002, 107]

Die Lösung liegt für die Hochschulen demnach in der selbstständigen Erschließung dieser zusätzlichen Finanzierungsquellen. Für dieses Erschließen muss die Hochschule selbstständig und eigeninitiativ („proaktiv“²) tätig werden, um private Mittelgeber zu erreichen und ihre Aufgaben (siehe oben Kap. 2.1.1.2, S. 5) kooperativ statt im (Finanzierungs-) Alleingang zu verwirklichen.

Um dieses Ziel zu verwirklichen können von Hochschulen unterschiedlichste komplementäre Finanzierungskonzepte genutzt werden, zu denen das klassische Hochschulfundraising, die Public Private Partnerships und die Matching Funds zählen, die im Zentrum der vorliegenden Untersuchung stehen. Diese drei Begriffe sollen im Folgenden zusammengeführt werden.³

2.2.3 Matching Funds zwischen PPP und Hochschulfundraising

Vor dem Hintergrund der alternativen Hochschulfinanzierung überschneiden sich die in der Forschungsliteratur üblicherweise nicht mit einer in Verbindung gebrachten Finanzierungsmodelle der Public Private Partnership und des Hochschulfundraisings. Das Matching Funds-Prinzip bildet eine Symbiose aus Elementen beider Finanzierungsmodelle. Gemeinsam bilden sie einen Teil der Hochschulfinanzierung durch Drittmittel (siehe Abb. 2.1).

² Hochschulen sollten sich deshalb (vorher) konzeptionell gut aufstellen, sollten sie sich um das Engagement von Unternehmen bemühen wollen. [Schönfeld 2009, 28f] Für dieses selbstständige und eigeninitiativ Handeln (im Sinne einer höchsten Aktivitätsstufe: passiv – reaktiv – aktiv – proaktiv) wird heute gerne der aus dem angloamerikanischen Sprachgebrauch stammende Neologismus des „proaktiven“ Handelns verwendet. [Scholz 2000, 89]

³ GÖRSCH unterscheidet die Instrument anders. Er bezeichnet lediglich Matching Funds-Systeme und Public Private Partnership als im engeren Sinne komplementäre Finanzierungsmodelle, während er das Fundraising zu rein privaten Finanzierungsmodellen zählt. [Görsch 2001, 107-182] Da in der vorliegenden Studie die Perspektive der Hochschulen eingenommen wird und damit die öffentliche Hand durch Einsatz von Personalressourcen aktiv Mittel einzuwerben versucht, verstehe ich auch das Hochschulfundraising als komplementäre Finanzierungsform.

2 Warum alternative Finanzierung von Hochschulen?

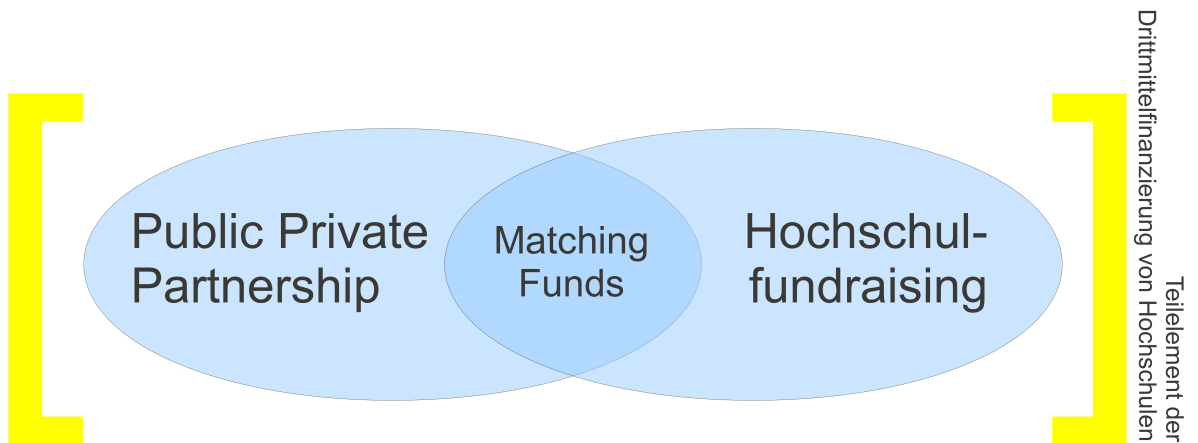


Abbildung 2.1: Matching Funds als Schnittmenge von PPP und Hochschulfundraising.

3 Fundraising, Public Private Partnership und Matching Funds

3.1 Paradigmenwechsel in der Hochschulfinanzierung

Die deutsche Hochschullandschaft hat ab den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts, insbesondere aber mit Einsetzen des Bologna-Prozesses einen „Paradigmenwechsel in der Hochschulfinanzierung“ [Leszczensky 2003] durchgemacht. Mehrere gesellschaftliche, politische und marktwirtschaftliche Veränderungen hatten Einfluss auf diesen Paradigmenwechsel:

- Ein Wandel von qualifikations- in wissensbasierte Gesellschaften fand statt; dieser war nicht nur in Deutschland spürbar [Nyhan 2002].
- Darüber hinaus ging mit der zunehmenden Globalisierung ein Wettbewerb um Studierende einher [Friedrich 2002, 5ff].
- Gleichzeitig wirkte sich die relative Knappheit der öffentlichen Haushalte auch auf den Hochschulsektor aus [Leszczensky 2003, 4].

Mit diesen Veränderungen ging die Ausbildung von neuen Steuerungsmodellen und des *New Public Managements* einher [Schedler/Proeller 2011]. In deren Folge hatten die staatlich finanzierten Hochschulen eine Optimierung der Qualität der Leistungen und eine Effizienz der eingesetzten Mittel aus ihrer gesellschaftlichen Verantwortung heraus stärker wahrzunehmen [Leszczensky 2003, 5].

Diesen Sachverhalt hält auch das Hochschulrahmengesetz fest: „Die staatliche Finanzierung der Hochschulen orientiert sich an den in Forschung und Lehre sowie bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses erbrachten Leistungen.“ [§ 5 Satz 1 HRG]

Für die vorliegende Studie spielen die Fragen nach der neuen Hochschulsteuerung durch leistungsbezogene Mittelvergabe oder ähnlichem keine größere Rolle. Vielmehr stehen die alternativen Finanzierungsformen von Hochschulen im Mittelpunkt dieser Untersuchung.

3.2 Drei Finanzierungsinstrumente: Fundraising, Public Private Partnership und Matching Funds

Unter diesen neuen, wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Hochschulfinanzierung wurden die Verantwortlichen vor die Herausforderung gestellt, in Eigenregie neue Möglichkeiten der Geld- und Sachmittelbeschaffung zu erschließen. „In dieser aus finanzieller Sicht sehr unbefriedigenden Situation haben die Hochschulen das Fundraising für sich entdeckt.“ [Hermanns 2004, 132]

Der Begriff des Fundraising ist im Folgenden von den zwei weiteren, für die vorliegende Studie zentralen Begriffe des Matching Funds-Prinzips und der Public Privat Partnership (kurz: PPP) abzugrenzen.

3.2.1 Hochschulfundraising als alternative Hochschulfinanzierung

3.2.1.1 Begriffsbestimmung: Was heißt Fundraising?

Das Kompositum Fundraising stammt aus dem angloamerikanischen Sprachraum und setzt sich aus den beiden Konstituenten *fund* (engl.: Kapital, Vermögen, Fonds) und *to raise* (engl.: etwas aufbringen, beschaffen) zusammen [Hohn 2008, 248]. Wörtlich genommen heißt Fundraising also Kapital- oder besser Mittelbeschaffung. Die Präzisierung dieses Begriffs ist nicht eindeutig vorzunehmen und so finden sich in der Literatur unterschiedliche Definitionen.

3.2.1.2 Fundraising als Kommunikationsstrategie

Für Marita HAIBACH, der *Grande Dame* des deutschen (Hochschul-) Fundraisings, geht es beim Fundraising nicht nur um die Beschaffung von Finanz- und Sachmitteln, sondern auch um Rechte und Informationen, Arbeits- und Dienstleistungen, wenngleich der Schwerpunkt sicherlich auf dem Einwerben finanzieller Mittel liegt.

Darüber hinaus fasst HAIBACH den Begriff derart, dass die Erstellung einer „Kommunikationsstrategie für die Beschaffung von Finanzmitteln, und zwar vor allen Dingen für Mittel, die nicht nach klaren Förderkriterien vergeben werden und nicht regelmäßig fließen“, eingeschlossen ist [Haibach 2006, 19]. Die Beschaffung von Geldern aus öffentlichen Fördertöpfen ist damit grundsätzlich ausgeschlossen. – Dieser Sachverhalt wird im Zusammenhang mit staatlichen Matching Funds-Programmen später noch einmal zur Sprache kommen, wo er weit weniger trivial ist, als er hier möglicherweise anmutet.

3.2.1.3 Fundraising als Beschaffungsmarketing

Fundraising kann betriebswirtschaftlich als eine Strategie des Beschaffungsmarketings verstanden werden; mit der Fundraising-Strategie werden demnach Beschaffungsziele verfolgt (Tabelle 3.1). [Hermanns 2004, 133] Die beiden Beschaffungsinstrumente Auftragsforschung und Vermarktung liegen in aller Regel nicht innerhalb der üblichen Strukturen der Fundraising-Einheiten von Hochschulen. Für die vorliegende Studie beschränkt sich der Blick auf die drei erstgenannten Instrumente Spenden, Stiftungen und Sponsoring, was einen engeren Fundraising-Begriff zu Grunde legt.

Beschaffungsziele	→	Finanzielle Ziele Sachmittelziele Dienstleistungsziele
Beschaffungsstrategie	→	Fundraising-Strategie
Beschaffungsinstrumente	→	Spenden Stiftungen Sponsoring Auftragsforschung Vermarktung

Tabelle 3.1: Fundraising als Strategie des Beschaffungsmarketing [Hermanns 2004, 133]

3.2.1.4 Exkurs: Spende, Stiftung und Sponsoring als Beschaffungsinstrumente

An dieser Stelle sollen als Exkurs einige der in Tabelle 3.1 genannten Beschaffungsinstrumente herausgegriffen, genauer erläutert und von einander abgegrenzt werden: Spende, Stiftung und Sponsoring. Da wie eben erwähnt das Beschaffungsinstrument der Auftragsforschung im Zusammenhang mit komplementär finanzierten Stipendien und damit mit der hier vorliegenden Untersuchung ebenso wenig eine Rolle spielt wie das Beschaffungsinstrument der Vermarktung, wird auf diese beiden Instrumente auch hier nicht weiter eingegangen.

Spende: Als Spende wird die freiwillige Übertragung von Ressourcen (Leistungen) bezeichnet, die explizit ohne marktadäquate Gegenleistung erfolgt. Zwischen den Geber der Ressourcen und ihrem Nehmer kann eine gemeinnützige Organisation oder ähnliches als Mittler fungieren. Diese Ressourcen können Finanzleistungen, aber auch Sach-

leistungen, Dienstleistungen/Arbeitsleistungen sowie Rechte und Informationen sein. [Hohn 2008, 249] Die Rolle des Mittlers kann auch eine Hochschule einnehmen. Ebenso kann der Förderverein einer Hochschule als eine Art „Keimzelle der organisatorischen Neubildung“ zwischengeschaltet werden. [Konegen-Grenier 2000, 4]

Als (Personal-) Körperschaften öffentlichen Rechts sind Hochschulen wie die Universität Duisburg-Essen berechtigt, Spenden entgegen zu nehmen, die für den Geber steuerermindernde Auswirkungen haben können. [Haibach 2008, 50f] Dieser Sachverhalt gilt selbstverständlich auch für alle weiteren möglichen, öffentlich-rechtlichen Organisationsformen von staatlichen Hochschulen, wie Anstalten öffentlichen Rechts, Stiftungen öffentlichen Rechts und Körperschaften des öffentlichen Rechts in Trägerschaft einer Stiftung des öffentlichen Rechts (Niedersächsisches Modell). [Kocyan 2008, 71-80]

Spenden an staatliche Hochschulen können folglich als Sonderausgaben sowohl von Privatpersonen als auch von Unternehmen steuerlich geltend gemacht werden können. [Haibach 2008, 50f] Dieser finanzielle Effekt kann neben den immateriellen als finanzieller Anreiz für das Einwerben von Spenden im Rahmen des Fundraisings genutzt werden. Für den Spendenabzug nach § 50 EStDV muss die Spende vom steuerpflichtigen Spender durch eine nach einem amtlich vorgeschriebenen Vordruck ausgestellte Zuwendungsbestätigung der Hochschule als Spendenempfängerin nachgewiesen werden. [Haibach 2008, 51]

Stiftung: Die Institution der Stiftung wird häufig als „große Schwester der Spende“ [Programmstelle 2009, 72] angesehen. Wie bei der Spende werden auch bei der Stiftung „Vermögenswerte selbstlos und ohne Gegenleistung für einen gemeinnützigen Zweck hergegeben“. [Programmstelle 2009, 72] Der maßgebliche Unterschied zwischen den beiden Förderinstrumenten besteht jedoch darin, dass eine Spende zeitnah (vollständig) ausgegeben werden muss, während das gestiftete Vermögen ohne zeitliche Begrenzung erhalten bleiben muss. Das gestiftete Vermögen wird anders als bei der Spende somit „auf Dauer einem bestimmten Zweck“ [Haibach 2006, 184] gewidmet. Für diesen gemeinnützigen Zweck werden deshalb ausschließlich die Erträge, die dieses Vermögen erwirtschaftet, zur Verfügung gestellt. [Programmstelle 2009, 72] „Es ist genau dieses Prinzip des Vermögenserhaltes, das die Langlebigkeit einer Stiftung garantiert.“ [Programmstelle 2009, 72]

In der Regel geht ein beliebiger, vom Stifter eruiert Betrag in das Stammkapital (Ausstattung) einer Stiftung ein oder bildet bei einer Stiftungsgründung eben dieses Stammkapital. Rein hypothetisch könnte aber auch das benötigte Stammkapital errechnet werden, das zu einem festgelegten, jährlichen Ertrag führen soll. So könnte beispie-

3 Fundraising, Public Private Partnership und Matching Funds

lesweise anhand der möglichen Rendite der gestifteten Geldanlage ein immerwährendes Stipendium mit einem festen monatlichen oder jährlichen Förderbetrag eingerichtet werden.

Im Zusammenhang mit dem Fundraising an Hochschulen kommen sowohl hochschulexterne als auch „hochschuleigene“, das heißt von Hochschulen selbst initiierte, betriebene und/oder verwaltete Stiftungen als Mittelgeber in Frage. [Weiterführend: Haibach 2008, 197-217]

Sponsoring: Im Gegensatz zur Spende (und zur Stiftung) handelt es sich beim Sponsoring immer um ein „Geschäft auf Gegenseitigkeit, das auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung beruht“ [Hohn 2008, 249]. Aufgrund dieses wirtschaftlichen Charakters wird das Sponsoring in der Theorie bisweilen nicht zum Fundraising im engeren Sinn gezählt [Urselmann 2002, 21], wenngleich die Praxis zeigt, dass Fundraiser in vielen Fällen sowohl für Spenden als auch für das Sponsoring an einer Hochschule zuständig sind [Haibach 2008, 20].

Sponsoring-Ausgaben gelten in der Regel als Betriebsausgaben und sind dadurch ebenfalls – wenn auch über andere steuerrechtliche Grundlagen – für das Unternehmen steuerlich abzugsfähig. [Hohn 2008, 249] Anders als bei Spenden und Stiftungen können abhängig vom konkreten Sponsoringprojekt für die Hochschule jedoch Körperschafts-, Gewerbe- und Umsatzsteuer anfallen. [Haibach 2008, 44-52; Berke/Klemm 2006, 197-199; weiterführend: Kocyan 2008, 145-178]

Die Ziele von Sponsoringaktivitäten können für den Mittelgeber in der Möglichkeit bestehen, das Image des Unternehmens zu verbessern und zu kommunizieren, um dadurch den Bekanntheitsgrad zu steigern. Für eine damit verbundene, Zielgruppen orientierte Kommunikation und zur „Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung“ [Hohn 2008, 249] kann sich das Sponsoring als Instrument für Unternehmen in besonderem Maße lohnen. [Hohn 2008, 249]

Üblicherweise liegt anders als bei einer Spende eine mehr oder weniger umfangreiche, vertragliche Vereinbarung einem Sponsoring zu Grunde. [Haibach 2008, 54]

3.2.1.5 Systematisierung der Fundraisingbegriffe nach Hohn

In der Fortführung der oben ausgeführten Begriffsbestimmung von HERMANN (Kapitel 3.2.1.3) kann das Fundraising als spezielles Beschaffungsmarketing von Non-Profit-Organisationen – hierunter fallen die weitaus meisten Hochschulen in Deutschland – definiert werden, „bei dem die benötigten Ressourcen ohne marktadäquate materiel-

3 Fundraising, Public Private Partnership und Matching Funds

le Gegenleistung beschafft werden.“ [Urselmann 1998, 21] Nach dieser Definition wäre der Begriff Fundraising am engstmöglichen gefasst, wenn man nach HAIBACH die Beschaffung ausschließlich von Finanzmitteln zu Grunde legt (vgl. Kapitel 3.2.1.2) – siehe hierzu die Matrix zur Systematisierung der Fundraisingbegriffe nach HOHN (Abbildung 3.1) [Hohn 2008, 250f].

Für die vorliegende Studie relevant ist ein Fundraisingbegriff, der die ersten drei bis vier Spalten und die erste Zeile der HOHN'schen Matrix umfasst, das heißt als Fundraising-Zielgruppe sind private Spender, Unternehmen und Stiftungen anvisiert; die öffentliche Hand kommt als Komplementärfinanzierer für die später noch dezidiert zu erläuternden Matching Funds ins Spiel.¹ Als Art der Ressourcen wird in der vorliegenden Untersuchung das Einwerben lediglich von Finanzmitteln in den Focus genommen.

Die Matrix zur Systematisierung des Fundraising-Begriffs nach HOHN verwende ich im Folgenden auch für die beiden noch zu erläuternden Begriff der Public Private Partnership und des Matching Funds-Prinzips.

Fundraising-Zielgruppe Art der Ressourcen	Private Spender	Unternehmen	Stiftungen	Öffentliche Hand
Finanzmittel	Enger Fundraising-Begriff			
Sachmittel				
Arbeits- und Dienstleistung				
Rechte und Informationen				Sehr weiter Fundraising-Begriff

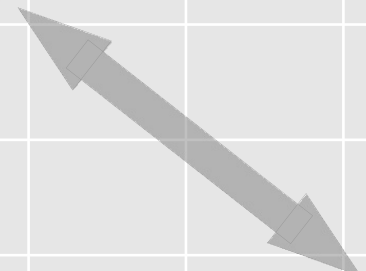


Abbildung 3.1: Systematisierung der Fundraisingbegriffe nach HOHN [Hohn 2008, 250f],
Abbildung: M.J.Bauer.

¹ Vergleiche hierzu Kapitel 3.2.1.2: Die Beschaffung von Geldern aus öffentlichen Fördertöpfen schließt HAIBACH in ihrer Begriffsdefinition von Fundraising grundsätzlich aus.

3.2.2 Public Private Partnership als Kooperationsform

3.2.2.1 Das Begriffsfeld der Public Privat Partnership

Der Terminus Public Private Partnership wird häufig als Oberbegriff für sämtliche möglichen Arten von Kooperationsformen zwischen öffentlichen und privaten Akteuren verwendet. [Hanft 2004, 383]

Sowohl in der Literatur, als auch in der Praxis werden viele unterschiedliche Definitionen des Begriffs gebraucht. Nicht immer ist klar, „wann eine Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Hand und Privaten als ‚PPP‘ zu qualifizieren ist. Einig ist man sich, dass der Begriff jedenfalls die Beteiligung Privater an der Erbringung öffentlicher Aufgaben voraussetzt.“ [Kühling/Schreiner 2011, 113] Üblicherweise bezieht sich diese Form der Zusammenarbeit insbesondere auf die eine Partnerschaft „zwischen öffentlichen Stellen und Privatunternehmen“ im Speziellen „zwecks Finanzierung, Bau, Renovierung, Betrieb oder Unterhalt einer Infrastruktur oder die Bereitsstellung einer Dienstleistung.“ [Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2004, 3] Rechte und Informationen sind nicht eingeschlossen.

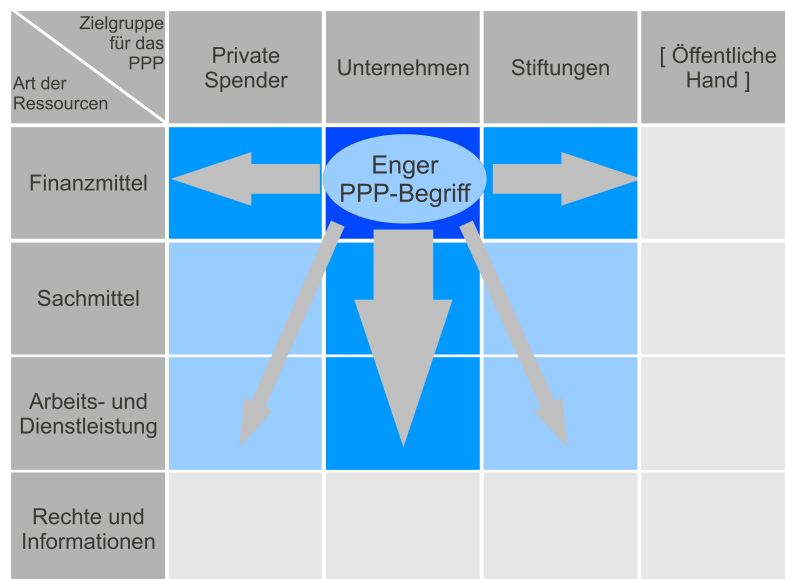


Abbildung 3.2: Der PPP-Begriff in der Matrix nach HOHN, Abbildung: M.J.Bauer.

3.2.2.2 Public Privat Partnership in der Matrix nach Hohn

Somit lässt sich der Begriff der Public Private Partnership vor allem dann gut fassen, wenn er ebenfalls in die in dieser Studie bereits benutzte Matrix von HOHN eingepasst wird. Auch hier lässt sich der Verlauf vom engen PPP-Begriff im Sinne einer finanziellen Kooperation zwischen öffentlicher Hand und Privatunternehmen hin zum einem sehr weiten PPP-Begriff gut abbilden (siehe Abbildung 3.2). Die Spalte „Öffentliche Hand“ wurde hierbei ausgeklammert, da sie ja stets die zweite Hälfte der Kooperationssymbiose darstellt.

3.2.3 Matching Funds als komplementäre Finanzierungsformen

3.2.3.1 Begriffsdefinition und Varianten von Matching Funds

JANSEN/SENDEVSKI definieren Matching Funds oder Fonds – in den USA auch Matching-Grant(s) [Kröselberg 2008, 335] – als „Gelder, deren Vergabe an den Empfänger mit dem Nachweis von anderen Einnahmen verknüpft ist. Grundsätzlich können sowohl Staaten als auch Unternehmen, Stiftungen oder Privatpersonen Zuschüsse zur Verfügung stellen.“ [Jansen/Sandevski 2009, 26] Als Matching Funds-Prinzip wird speziell eine Form der komplementären Finanzierungsmöglichkeit bezeichnet, die sich vornehmlich an Non-Profit- (NPO) und Non-Governmental-Organisationen (NGO) richtet. [Kröselberg 2008, 335]

KRÖSELBERG stellt zwei übliche Varianten von Matching Funds-Konstruktionen einander gegenüber: [Kröselberg 2008, 335]

1. Ein größerer Förderbetrag wird in Aussicht gestellt, unter der Voraussetzung, dass sich noch eine andere Person oder Institution in mindestens gleicher Höhe beteiligt, oder
2. eine Person oder Institution erklärt sich in Umkehrung des Prinzips bereit, jeden gespendeten Betrag bis zu einer bestimmten Obergrenze durch eine eigene Spende zu vervielfachen (meist zu verdoppeln). – GÖRSCH bezeichnet dieses spezielle Modell der Matching Funds als *Reverse-Matching-Grants* (siehe Kapitel 3.2.3.2). [Görsch 2001, 171]

Im Grunde sind hier, das heißt beim „klassischen“ Matching Funds-Prinzip beider Modelle, beide Matching Partner privater Natur; eine staatliche Beteiligung an der Finanzierung ist hier ausdrücklich nicht impliziert, denn „Matching Funds sind nicht definitorisch staatliche Programme“ [Jansen/Sandevski 2009, 27].

3.2.3.2 Das in Deutschland typische Modell: staatliche Reverse Matching Funds

Im bereits angesprochenen Bereich der NPOs sind auch die (staatlichen) Hochschulen in Deutschland zu verorten. Die Idee der Matching Funds ist in der Bundesrepublik jedoch noch relativ wenig verbreitet. [Kröselberg 2008, 335]

In Deutschland ist das Prinzip der Matching Funds in der Regel nach dem oben dargestellten, zweiten Typus umgekehrt und darüber hinaus staatlich angelegt, das heißt der Staat gibt eine Zusage, jede neu erbrachte private Spende in einem bestimmten Verhältnis aufzustocken. Die Gesamtfördersumme kann dabei gedeckelt oder auch nach oben offen sein. – Auf dieses Modell, das GÖRSCH als *Reverse-Matching-Grants* [Görsch 2001, 171] bezeichnet, beziehe ich mich im Folgenden, wenn von Matching Funds die Rede ist. Ich benutze des einfacheren und besseren Verständnisses halber jedoch weiterhin den Begriff *Funds* anstelle von *Grants*.

3.2.3.3 Begriffsdefinition: (staatliche) Matching Funds-Programme

Als Matching Funds-Programme bezeichnen JANSEN/SENDEVSKI Programme, die Spenden nach bestimmten Schlüsseln bezuschussen. In ihrer Studie untersuchten sie im internationalen Vergleich eine Vielzahl staatlicher Programme, die Spenden an Hochschulen nach bestimmten Schlüsseln bezuschussen. [Jansen/Sandevski 2009, 12] Sie wiesen folgende Gemeinsamkeiten auf [Jansen/Sandevski 2009, 12]:

- Zeitliche Befristung
- Bezuschussung von Spenden, die in einem Zeitraum von drei bis fünf Jahren eingegangen sein müssen
- Auflage neuer Programme nach erfolgreichen Förderrunden
- Förderung der Spenden an Hochschulen nach einem bestimmten Schlüssel, meist in den Verhältnissen 1:1 oder 1:2 von Spende zu staatlichen Matching Funds²

3.2.3.4 Matching Funds in der Matrix nach Hohn

Auch der Begriff des Matching Funds-Prinzips als komplementäre Finanzierungsmöglichkeit lässt sich ebenfalls gut durch die Matrix nach HOHN systematisieren (siehe Abbildung 3.3). Da es sich hier ausschließlich um finanzielle Ressourcen dreht (und

² „Möglich sind auch skalierte Bezuschussungsschlüssel, die bei steigenden Spenden den Anteil der Zuschüsse erhöhen.“ [Jansen/Sandevski 2009, 28]

3 Fundraising, Public Private Partnership und Matching Funds

hierbei ausschließlich um den Typus der Spendengelder), ist lediglich die erste Zeile relevant. Als Zielgruppen für die Matching Funds-Partnerschaften kommen private Spender, Unternehmen und Stiftungen gleichermaßen in Frage. Die Komplementärfinanzierung übernimmt im deutschen Reverse-Matching-Funds-System der Staat, weshalb auch hier erneut die rechte Spalte der Matrix ausgeklammert ist.

Matching-Funds-Partner Art der Ressourcen	Private Spender	Unternehmen	Stiftungen	[Öffentliche Hand]
Finanzmittel	Privater Matching-Funds-Anteil			
Sachmittel				
Arbeits- und Dienstleistung				
Rechte und Informationen				

Abbildung 3.3: Der Matching Funds-Begriff in der Matrix nach HOHN, Abbildung: M.J.Bauer.

3.3 Zusammenführung der Begriffe Fundraising, PPP und Matching Funds

Alle drei Begriffe – das Hochschulfundraising, die Public Private Partnership und das Matching Funds-Prinzip – haben Schnittmengen und Berührungspunkte. Alle drei Begriffe beziehen sich grundsätzlich auf die allgemeine Erschließung zusätzlicher Ressourcen und wenden sich dabei an vier Zielgruppen, nämlich private Spender, Unternehmen, Stiftungen und die öffentliche Hand.

Relevant für die vorliegende Studie ist dabei jedoch lediglich die Beschaffung von (alternativen) Finanzmitteln im Hochschulsektor anhand von Kooperationen mit oder Förderungen durch private Spender, Unternehmen und Stiftungen. Wie in diesem Kapitel

3 Fundraising, Public Private Partnership und Matching Funds

bereits mehrfach angesprochen dient die öffentliche Hand als Komplementärfinanzierer und scheidet daher als Zielgruppe aus.

Für die Klärung der drei Begrifflichkeiten hat sich in der vorliegenden Studie die Benutzung der Matrix von HOHN bereits mehrfach bewährt. Anhand ihrer können nun alle drei Bezeichnungen in ihrer Verwendung für die vorliegende Untersuchung definiert werden (siehe Abbildung 3.4).

Ich werde im Folgenden immer wieder implizit darauf zurückkommen und diese Definitionen stets in der hier dargelegten Form zu Grunde legen.

Zielgruppe/ Partner Art der Ressourcen	Private Spender	Unternehmen	Stiftungen	[Öffentliche Hand]
Finanzmittel	Schnittmenge der Begriffe Fundraising, PPP und Matching Funds-Prinzip			
Sachmittel				
Arbeits- und Dienstleistung				
Rechte und Informationen				

Abbildung 3.4: Zusammenführung der Begriffe Hochschulfundraising, Public Private Partnership und Matching Funds-Prinzip in der Matrix nach HOHN, Abbildung: M.J.Bauer.

3.4 Erstellung eines Kriterien-Katalogs als Bewertungsraster für die Untersuchung

Matching Funds-Konstruktionen sind Finanzierungsmodelle, die innerhalb des Finanzierungsmixes von Hochschulen als Drittmiteleinahmen zwischen Hochschulfundraising und Public Private Partnership zu verorten sind (siehe Kapitel 2.2.3). Beide Instrumente bilden eine für die vorliegende Studie relevante Schnittmenge in der Beschaffung von

(alternativen) Finanzmitteln im Hochschulsektor anhand von Kooperationen mit oder Förderungen durch private Spender, Unternehmen und Stiftungen (Kapitel 3.3).

Um das bisher noch wenig erforschte Feld der (Reverse) Matching Funds in Deutschland innerhalb der vorliegenden Untersuchung objektiv und systematisch bewerten zu können, wird im Folgenden ein Kriterien-Katalog aus der Forschungsliteratur zum wirksamen Hochschulfundraising, für erfolgreiche Public Private Partnerships und zu den Effekten und Herausforderungen von Matching Funds-Programmen als Bewertungsraster erstellt. Der Kriterien-Katalog leitet sich aus den einzelnen Forschungsfeldern ab. Er dient als Grundlage für die Analyse der Umsetzung des Stipendienprogramms an der Universität Duisburg-Essen (Kapitel 5.3).

3.4.1 Voraussetzung für erfolgreiches Fundraising: *Institutional Readiness*

In der Fachliteratur zum Hochschulfundraising wurden von verschiedenen Autoren aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen die Voraussetzungen für eine wirksame Mittelbeschaffung mehrfach herausgearbeitet. Sie alle betonen stets ähnliche Faktoren, die im Folgenden kurz zusammengestellt werden sollen.

Die interne Bereitschaft (*Institutional Readiness*) innerhalb einer Hochschule, tatsächlich und mit Überzeugung Fundraising zu betreiben, ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg von Hochschulfundraising. [Haibach 2004, 82]

Gemeint ist hierbei in erster Linie ein „Vorhandensein von klaren Vorstellungen“ [Haibach 2004, 82] sowohl über die Notwendigkeit als auch über die „Akzeptanz [...] innerhalb der Hochschule“ [Westebbe/Winter/Trost 1997, 18]. Denn erst, wenn „Fundraising als ein strategisch angelegter Managementprozess verstanden wird“ [Haibach 2008, 63], kann eine wirksame Umsetzung auf operativer Ebene erfolgen. „Fundraising ‚nebenher‘ zu betreiben, wird langfristig nicht zum gewünschten Ziel führen.“ [Berke/Klemm 2006, 25]

3.4.1.1 Langfristiger Einsatz von Personal und Mittel für Fundraising

In zweiter Linie bezieht sich *Institutional Readiness* auch auf die Frage, ob und in welchem Maße eine Organisation bereit ist, sich mit Personal und Mitteln für das eigene Fundraising einzusetzen: „Fundraising erfordert Professionalität, Institutionalisierung und Verstetigung“ [Giebisch/Langer 2005, 17]

3 Fundraising, Public Private Partnership und Matching Funds

Einer der „Haupterfolgskriterien“ ist ein professionelles Fundraising-Büro, das über kompetentes Personal verfügt“ [Haibach 2010, 20] und „geschultes Personal“ einsetzt, „das sich ausschließlich dieser Aufgabe widmet“ [Berke/Klemm 2006, 25] – KÖNIG beispielsweise fordert „mindestens eine Stelle“ [König 2006, 48], für HAIBACH umfasst die „Minimal-Ausstattung“ eines Fundraising-Büros an einer Hochschule zwei Stellen: ein Fundraiser und eine Service-Kraft [Haibach 2008, 102]. Sind die Ressourcen hierfür (zunächst) zu knapp, sollten auf jeden Fall externe Berater beziehungsweise externer Sachverstand hinzugezogen werden [Berke/Klemm 2006, 25; König 2006, 48].

Neben des Personaleinsatzes durch die Hochschule ist ein eigenes Budget für Fundraising-Aktivitäten einerseits „unabdingbar“ [Haibach 2004, 82], andererseits birgt die Frage nach Fundraising-Ressourcen in Zeiten knapper werdender Mittel auch Probleme: Erstens stehen in der Regel „für Fundraising-Aufgaben und deren Ausbau [...] an den Hochschulen nur geringe Personalressourcen zur Verfügung“ [Giebisch/Langer 2005, 17] Zweitens erfordert Fundraising „eine hohe Anschubfinanzierung bei erst mittelfristig erkennbaren Erfolgen“ [Giebisch/Langer 2005, 17].

Also „kostet das Einwerben von Geld Geld“ [Jansen/Sandevski 2009, 56] – und Zeit. Von üblichen Anlaufzeiten von zwei bis drei Jahren ist bei HAIBACH die Rede [Haibach 2010, 20f]; JANSEN/SANDEVSKI veranschlagen sogar einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren, bis sich die (Vor-) Arbeit der Hochschulfundraiser schließlich kapitalisiert. [Jansen/Sandevski 2009, 53] „Viele Hochschulen sind jedoch nicht bereit, ausreichende Mittel für die notwendigen Anfangsinvestitionen zur Verfügung zu stellen.“ [Haibach 2010, 20] „In Zeiten knapper Hochschulhaushalte müssen Hochschulleitungen ihre Ausgaben genau begründen und gegenüber Studierenden und Wissenschaftlern rechtfertigen.“ [Jansen/Sandevski 2009, 56] – Hinzu kommt, dass „die Vergütungen, die im öffentlichen Bereich angeboten werden können, für (in anderen Bereichen) erfahrene Fundraiser oft zu gering“ sind [Haibach 2010, 21].

Problematisch im Themenfeld der Finanzierung und Rechtfertigung von Fundraising-Abteilungen ist darüber hinaus, dass „eine Vollkostenrechnung nur bedingt möglich ist“, da es „unterschiedliche Standards für die Erfassung von Fundraising-Kosten gibt“. [Jansen/Sandevski 2009, 57] „Nicht immer werden die Kosten für Alumni-Arbeit, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungen mit eingerechnet. Es ist auch schwierig, den Anteil der Arbeitszeit, den Hochschulpräsidenten, Institutsleiter und andere Wissenschaftler für Fundraising-Aufgaben aufnehmen, zu erfassen.“ [Jansen/Sandevski 2009, 57] Gleichmaßen ist auch eine Vollerlösrechnung „nur bedingt möglich“ [Jansen/Sandevski 2009, 57f], da mit den rein quantitativ messbaren Fördergel-

dern weitere Mehrwerte mit erfolgreichem Fundraising und dem damit verbundenen Aufbau und der Pflege von Kontakten einhergehen. Vielfältige positive Wirkungen und Effekte kommen dabei in Frage: Imageverbesserung und Reputationsgewinn, Wissenstransfer und Kooperationserfolge sowie insbesondere Folge-Förderungen größeren und zunehmenden Umfangs (*Upgrading* der Förderer [weiterführend: Haibach 2006, 355]). Denn: „Die Erfahrung zeigt, dass gerade Großförderer oft kleine Summen spenden, bevor sie sich entschließen, der Hochschule Millionenbeträge zu spenden.“ [Jansen/Sandevski 2009, 52]

Ein professionelles Hochschulfundraising zu etablieren, erfordert also vor dem Hintergrund des Einsatzes von Personal und der Bereitstellung eines Budgets in der Regel „Geduld und langen Atem“ [Haibach 2010, 20].

3.4.1.2 Fundraising ist Chefsache

Jenseits des Aufgabenbereichs des hauptamtlichen Personals ist Fundraising immer auch Führungsaufgabe – auch hierfür muss die Organisation bereit sein. [Haibach 2010, 21; Haibach 2008, 101-109, 114-116; Berke/Klemm 2006, 25; König 2006, 48; Giebisch/Langer 2005, 17] Es ist „als permanente Aufgabe der Hochschulleitung zu verstehen“ [Giebisch/Langer 2005, 17] und darf keinesfalls als „ungeliebte Nebentätigkeit von Unipräsidenten“ [Berke/Klemm 2006, 25] betrachtet werden.

Doch genau hier liegt eine „häufige Schwachstelle“ [Haibach 2010, 21] des Hochschulfundraisings, da den Rektoren und Präsidenten im Hochschulalltag nicht nur häufig schlichtweg die Zeit fehlt, sich des Fundraisings ausreichend anzunehmen. Insbesondere kann auch ein personeller Wechsel in der Hochschulleitung schnell die Kontinuität der Fundraisingarbeit gefährden. [Haibach 2010, 21] Aber der Rektor beziehungsweise Präsident der jeweiligen Hochschule sollte sich bestenfalls nicht nur als oberster Fundraiser verstehen, auch die Fundraiser sollten sowohl räumlich als auch strukturell möglichst nah am Rektorat beziehungsweise Präsidium angesiedelt sein. [Haibach 2008, 105-107; König 2006, 48]

Über das hauptamtliche Fundraisingpersonal und den Rektor oder Präsidenten als Cheffundraiser hinaus können ehrenamtliche Fürsprecher in das Hochschulfundraising einbezogen werden, die hinter der Zielsetzung stehen und damit als Prestigeträger, Türöffner und Multiplikator die Kontaktarbeit mittragen. [Haibach 2008, 116-119; Haibach 2004, 82] Zu dritt bilden sie ein sinnvolles Fundraising-Führungsdreieck. [Haibach 2008, 117]

3.4.1.3 Hochschulübergreifendes Zusammenspiel

Aber nicht nur die gute Zusammenarbeit zwischen Hochschulleitung, den Hochschulfundraisern und eventuellen ehrenamtlichen Fürsprechern ist für ein erfolgreiches Fundraising unabdingbar. Vielmehr muss auch das Zusammenspiel der Fundraiser auch mit den Fachbereichen, eventuellen Fördergesellschaften oder Freundeskreisen und vielen mehr hochschulübergreifend reibungslos klappen. [Haibach 2010, 21; König 2006, 48] Die Umsetzung eines Pilotprojekts mit einem Institut oder einer Fakultät kann helfen, eventuelle Widerstände oder Vorbehalte abzubauen und weitere Anreize – auch für die anderen Organisationseinheiten – zu schaffen. [Berke/Klemm 2006, 49]

Im Zusammenhang mit dem hochschulübergreifenden Zusammenspiel ist auch die Frage nach einer zentralen oder dezentralen Ansiedlung des Fundraisings von entscheidender Rolle [Haibach 2008, 97-99, 104-108] – wenngleich auf diese Frage „bis heute keine definitive Antwort gefunden“ [Haibach 2008, 97] werden konnte. Drei Modelle nach US-amerikanischem Vorbild sind hierbei möglich: [Haibach 2008, 97-99]

- **Zentralisierung:** Sämtliches Fundraising ist in einer zentralen Organisationseinheit angesiedelt und einer Leitung unterstellt. Die Organisationseinheit fungiert als Dienstleister für die gesamten Hochschuleinrichtungen, doch liegt der Schwerpunkt bei den zu bewerbenden Förderprojekten auf allgemeinen Bedarfen der Hochschule.
- **Dezentralisierung:** Bei diesem Modell verfügt jede größere Organisationseinheit selbst über ein eigenes Fundraising. Die Vorteile dieser Struktur liegen in Unabhängigkeit, Motivation und Verantwortlichkeit; die Nachteile in starker Konkurrenz unter den einzelnen Organisationseinheiten um die Förderer und in mangelndem Verständnis für eine gesamtinstitutionelle Strategie. (Ein vor dem Hintergrund der den Hochschulen immanenten organisationstheoretischen Eigenarten nicht zu unterschätzender Aspekt!).
- **Koordinierte Dezentralisierung:** Bei dieser Mischform wird die Koordination und das hochschulübergreifende (Großspender-) Fundraising von der zentralen Fundraising-Einheit übernommen, während auch Fundraiser existieren, die für eine einzelne Fakultät oder einen einzelnen Bereich zuständig sind. Die Vorteile dieses Modells liegen gegenüber einem zentralen Fundraising in der größeren Identifikation mit der Fakultät oder dem Bereich; die Vorteile gegenüber dezentralen Konstruktionen liegen in der institutionalisierten Koordination.

Unabhängig von der vorherrschenden Struktur empfiehlt es sich, innerhalb einer Hochschule klare organisatorische Regelungen und Richtlinien über Zuständigkeiten und kommunikative Rechte vorzugeben. [König 2006, 49; Westebbe/Winter/Trost 1997, 18, 21]

3.4.1.4 Maßgeschneidertes Hochschulfundraising-Konzept

Jede Hochschule, die Fundraising aufbauen will, benötigt ein „maßgeschneidertes Fundraising-Konzept“ [Haibach 2010, 21] Das fängt auf strategischer Ebene mit einem Fundraising-Zielbild (*case for support*) an und schließt mit der eindeutigen Identifikation von konkreten und geeigneten Förderprojekten (*needs*), um gezielte Fundraising-Aktivitäten vorantreiben zu können. [Haibach 2010, 20; Haibach 2008, 63-82; Haibach 2004, 80f] Der konkrete Bedarf der Hochschule muss klar herausgearbeitet werden, um ihn kommunizieren und argumentieren zu können [Haibach 2008, 63-82; Haibach 2004, 80f; Westebbe/Winter/Trost 1997, 18] – denn ein „Grundproblem bei der Einwerbung von Fördermitteln für öffentliche Hochschulen ist die weitverbreitete Annahme, staatliche Gelder deckten den gesamten Finanzbedarf einer Hochschule ab“ [Haibach 2008, 73] (siehe Kapitel 2.1).

In der Regel werden bei der Identifikation von Förderprojekten – seien sie spenderorientiert oder projektorientiert [Haibach 2008, 79-82] – Schwerpunktsetzungen notwendig sein. [Giebisch/Langer 2005, 17] Deshalb sollte die Ausrichtung des Fundraisings einer Hochschule als strategische Aufgabe verstanden werden [Giebisch/Langer 2005, 17], die in ein umfassendes Marketingkonzept der Hochschule eingebunden sein sollte [König 2006, 48f]. Das konkrete Profil einer Hochschule und der Förderprojekte können entscheidend für den Erfolg der Fundraising-Aktivitäten sein. [Berke/Klemm 2006, 45-50]

3.4.1.5 Zugang zu Förderquellen schaffen und verstetigen

Sind die internen Voraussetzungen für Fundraising-Aktivitäten innerhalb der Hochschule geschaffen (Kapitel 3.4.1.1 bis 3.4.1.4), müssen in wechselseitiger Abhängigkeit von Fundraising-Konzept, Hochschulprofil und (regionalem/überregionalem) Umfeld schließlich die konkreten Förderquellen identifiziert und angesprochen werden: Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen, ... [Berke/Klemm 2006, 50-118; König 2006, 48f; Haibach 2004, 80-89]. Zu diesen Förderquellen können und sollten auch die Alumni einer Hochschule zählen. [Berke/Klemm 2006, 53-62; Giebisch/Langer 2005, 17]

Zur effektiveren Fördereransprache sollte die Hochschule einerseits die Öffentlichkeitsarbeit [Berke/Klemm 2006, 37] und Imagepflege [Berke/Klemm 2006, 42] entsprechend

ausrichten und andererseits Kommunikationskonzepte zwischen Organisation und Förderer entwickeln, zu denen auch eine geeignete Dankkultur gehört [Berke/Klemm 2006, 25; Haibach 2004, 88]. Das Kontaktmanagement, die Überwachung des Zahlungsverkehrs und die Verwaltung der Fördergelder sollten EDV-gestützt organisiert werden. [Haibach 2008, 120-133; Berke/Klemm 2006, 94-113]

3.4.2 Vorteile und Risiken von Public Private Partnerships

Das Konstruktionsmodell der Public Private Partnerships ist innerhalb einer Vielzahl von Handbüchern, Sammelbänden und Fach- und Forschungsmonografien nicht nur zu PPPs selbst, sondern zum Beispiel auch zum *New Public Management* und zur Verwaltungsreform, beleuchtet worden. Die Frage nach den Chancen und Möglichkeiten beziehungsweise Risiken und Problemen ist immer wieder das zentrale Thema vieler Veröffentlichungen. Ihre zentralen, für die vorliegende Studie relevanten Punkte werden im Folgenden zusammengestellt.

3.4.2.1 Synergieeffekte bei der gemeinsamen Erfüllung öffentlicher Aufgaben

Konstituierendes Merkmal von Public Private Partnerships ist die Erfüllung öffentlicher Aufgaben durch eine Kooperation von mindestens einem staatlichen und mindestens einem nicht-staatlichen, privaten Akteur; zusammen bilden sie eine „Verantwortungsgemeinschaft“. [Schedler/Proeller 2011, 217] Der Begriff der Partnerschaft (*partnership*) impliziert den Gedanken „einer wechselseitigen Abhängigkeit bei gleich verteilten Ressourcen“ [Sack 2011, 165], das heißt, der Erfolg einer PPP ist abhängig von einer symmetrischen Ressourcen- und Risikoverteilung, wechselseitiger Information, persönlichem Engagement und stabilen Rahmenbedingungen. [Sack 2011, 165-167]

Während die Identität und die Verantwortung der Partner im Idealfall³ bestehen bleibt [Schedler/Proeller 2011, 218], sollen im Idealfall Synergie-Effekte entstehen, die beide Partner konvergierende Ziele realisieren lassen, „die sie ohne den anderen nicht in demselben Maß oder gar nicht erreichen könnten“ [Budäus/Grüning 1997, 55]. „Insbesondere innovative Vorhaben lassen sich leichter und vor allem schneller realisieren.“ [Hanft 2004, 387] Deshalb ist nach BUDÄUS/GRÜNING eine solche Partnerschaft als „ökonomischer Tausch zu interpretieren, bei dem der Zugang zu spezifischen Ressourcen getauscht wird, die ansonsten nicht verfügbar wären“ [Budäus/Grüning 1997, 55]. Doch: „Je

³ Zur zunehmenden Unschärfe der spezifischen Rollen und Zuständigkeiten in der Praxis siehe Kapitel 3.4.2.7.

spezifischer eine eingebrachte Ressource und je wichtiger ihre Rolle innerhalb einer PPP, desto größer ist die Machtposition eines PPP-Teilnehmers.“ [Vogel/Stratmann 2000, 15] – Vor allem aufgrund ihrer regionalen Bindung und ihrer prekärer Finanzlage tritt eine Hochschule gegenüber Unternehmen in aller Regel als Nachfrager auf. [Sack 2011, 165]

3.4.2.2 Probleme durch opportunistisches Verhalten

BUDÄUS weist aufgrund dieser Macht- und Zielkonstellation auf „gravierende Risiken und Probleme“ hin, die sich insbesondere aus ökonomischer Perspektive und aus der Sicht der Public Choice-Theorie beziehungsweise des methodologischen Individualismus erschließen. [Budäus/Grüning 1997, 57-62]

Bei „ökonomische Regenerationsprojekten“ [Budäus/Grüning 1997, 57], wie sie Public Private Partnerships in der Regel sind, lassen sich „Schwarzfahrer-Probleme“ [Budäus/Grüning 1997, 57] häufig voraussagen: Diejenigen Geschäftsleute, die sich nicht an einer konkreten PPP und den damit verbundenen Lasten beteiligen, „können nicht von der Partizipation am Erfolg“ ausgeschlossen werden. [Budäus/Grüning 1997, 57] So kommt es bei PPPs oftmals zu einer „Ausbeutung der Großen durch die Kleinen“ [Budäus/Grüning 1997, 57].

Aber auch der umgekehrte Fall ist möglich und kann zu ungleichen Beteiligungschancen führen, worauf VOGEL/STRATMANN hinweisen: „PPP bevorzuge große Unternehmen, die es sich finanziell leisten können, Partnerschaften mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen eingehen zu können, indem sie entsprechende Ressourcen einbringen; kleine und mittlere Unternehmen dagegen hätten nicht die Mittel für PPP. Von Seiten der Wissenschaft sei PPP vor allem für die angewandten Fächer der Natur- und Ingenieurwissenschaften von Interesse, die bereits jetzt ein hohes Drittmittelaufkommen aufweisen.“ [Vogel/Stratmann 2000, 22]

Ein weiteres Problem zwischen dem öffentlichen und dem privaten Partner ist eine „asymmetrische Informationsverteilung“, denn in der Regel hat ein privatwirtschaftliches Unternehmen „bessere Kenntnisse über den Markt und über Investitionsmöglichkeiten [...] als der öffentliche Partner“ [Budäus/Grüning 1997, 58]. Darüber hinaus gilt – natürlich in beide Richtungen! –, dass man sich selbst über seine eigenen Motive, seine eigenen Verhaltensabsichten und seine eigenen Qualitäten weit besser im Klaren ist als das Gegenüber. [Budäus/Grüning 1997, 58] Daraus lassen sich „drei Probleme opportunistischen Verhaltens“ [Budäus/Grüning 1997, 58] ableiten [Budäus/Grüning 1997, 58f]:

1. *Hidden characteristics* (die Qualität und Leistungsfähigkeit ist unsicher),

3 Fundraising, Public Private Partnership und Matching Funds

2. *Hidden intention* (die Fairness und Absichten sind unbekannt), durch die es zu einem *Hold up* („Ausrauben“) des Partners oder der Partner kommen kann, und
3. *Hidden action* (das vertragskonforme Verhalten ist nicht sicher), durch die es vor allem dann zu *moral hazard* (Übervorteilung) kommen kann, wenn es sich bei der Partnerschaft „um eine öffentliche Aufgabe zu Gunsten Dritter“ [Budäus/Grüning 1997, 59] handelt; solche PPPs sind „an der Grenze zu nicht partnerschaftlichen Formen der Zusammenarbeit einzuordnen“, da in solchermaßen charakterisierten PPP ein starker ökonomischer Anreiz besteht, dass die Partner die zu beliefernden Dritten ausbeuten, wenn der Regulierende ökonomische Interessen mit dem zu Regulierenden teilt. [Budäus/Grüning 1997, 59f]

Aus Public Choice-theoretischer Perspektive erklären sich diese Verhaltensweisen durch die Verfolgung von Eigeninteressen der hinter den einzelnen PPP-Parteien handelnden Individuen. [Weiterführend: Budäus/Grüning 1997, 57-62]

3.4.2.3 Hochschuleitige und unternehmensseitige Nutzen von PPPs

Um welche Ziele geht es in Public Private Partnerships konkret? VOGEL/STRATMANN systematisieren den Nutzen einer PPP durch ein Ertragsmodell mit drei Ebenen, nämlich inhaltlichem Ertrag (z.B. durch Know-How-Transfer), institutionellem Ertrag (z.B. durch Einbringen von Ressourcen, Personaltransfer oder Ausgabeneffizienz) und monetärem Ertrag (z.B. Gewinnorientierung oder Risikoreduzierung). [Vogel/Stratmann 2000, 19] Idealtypischerweise bringt der öffentliche Partner hierzu seine Planungs- und Regulierungshoheit ein, während der private Partner Management- und Finanzierungsaufgaben übernimmt. [Schedler/Proeller 2011, 219; Budäus/Grüning 1997, 55]

Für die öffentliche Hand, die definiertermäßen die Interessen der Gemeinschaft wahrzunehmen anstrebt [Budäus/Grüning 1997, 56], liegen die Vorteile von PPPs vor allem in der „finanziellen Entlastung der Haushalte und der Erzielung von Effizienzgewinnen“ [Schedler/Proeller 2011, 220], also in der Verbesserung ihrer Finanzsituation [Budäus/Grüning 1997, 56]. PPPs können sich als „finanzielles Einsparpotential“ [Sack 2011, 165] erweisen, um finanzielle Engpässe zu überwinden [Vogel/Stratmann 2000, 19f], doch warnen Experten ausdrücklich davor, „PPPs nur als Finanzierungsinstrument anzusehen“ [Schedler/Proeller 2011, 221]. Bringt der private Partner jedoch mehr als nur finanzielle Ressourcen in eine PPP ein, beispielsweise

indem „die Aufgabenerfüllung bei einem privaten Unternehmen liegt, sind ein permanentes Schnittstellenmanagement zur öffentlichen Verwaltung wie auch eine dauernde Kooperations- und Kontrolltätigkeit notwendig“ [Sack 2011, 166].

Neben der finanziellen Entlastung durch die Privatwirtschaft ermöglichen PPPs dem öffentlichen Partner eine „schnellere Realisierung von Projekten, Flexibilität und die Nutzung von privatem Know-How“. [Schedler/Proeller 2011, 220] Letzteres kann auch den Zugang zu Markt orientierten Fragestellungen implizieren; die Hochschule kann sich durch die beschleunigte Umsetzung wissenschaftlicher Ergebnisse und die Kontakte zur Wirtschaft eine neue Einnahmequelle erschließen und einen positiven Image-Transfer durch große und bekannte Unternehmen und Marken nutzen [Vogel/Stratmann 2000, 19-21] – ausreichendes Marktinteresse am Thema durch private Unternehmen selbstverständlich vorausgesetzt [Fischer 2008, 129].

Die öffentliche Hand stößt durch Public Private Partnerships neue Investitionen an, verbessert die Wettbewerbssituation ihrer Region, schafft Arbeitsplätze und kann versuchen, „kollektive Probleme verschiedenster Art im Rahmen von Partnerschaften in den Griff zu bekommen“. [Budäus/Grüning 1997, 56] Aber PPPs wirken auch nach innen: So werden oftmals auch „Modernisierungs-, Rationalisierungs- und Flexibilisierungseffekte“ [Budäus/Grüning 1997, 56] erzielt. Gleichzeitig können die beteiligten öffentlichen Einrichtungen versuchen, „unternehmerische Flexibilität zu gewinnen und die beteiligten Verwaltungseinheiten zu qualifizieren und zu flexibilisieren“ [Budäus/Grüning 1997, 56] – die erklärten Ziele einer „(staatlich) gewollten Deregulierungspolitik, in deren Fokus seit Anfang der Neunzigerjahre ‚mehr Markt und weniger Staat‘ steht. Mit Blick auf die gegenwärtigen Rahmenbedingungen der Hochschulen sind hier durchaus Parallelen erkennbar“ [Hanft 2004, 384]. Ein weiteres Motiv für Public Private Partnerships, „das als positiv gewertet werden könnte, ist die Professionalisierung von Entscheidungen“ [Budäus/Grüning 1997, 56], denn PPPs sind „wesentlich unabhängiger von politischer Einflussnahme als die Kern-Verwaltung“ und sind somit in der Lage, „unabhängiger und professioneller“ sowie „schneller und eventuell qualitativ besser“ vorzugehen, wenn nicht jeder Schritt von demokratischer Zustimmung abhängig ist [Budäus/Grüning 1997, 56] – gerade dieser Sachverhalt wird in der Öffentlichkeit jedoch auch kritisch gesehen und so können einzelne PPP-Projekte gegebenenfalls Gefahr laufen, an Image zu verlieren (siehe hierzu Kapitel 3.4.2.7).

Private Partner sehen in PPPs „verbesserte Erfolgchancen“ durch größere „Planungs- und Finanzierungssicherheit, umsetzungsfördernde Nähe zu öffentlichen Entscheidungs-

trägern“, aber auch die Möglichkeit, neue Märkte zu erschließen. [Schedler/Proeller 2011, 220] Im Rahmen einer PPP kann der private Partner seine Gewinnaussichten langfristig steigern oder zumindest erhalten; ihm eröffnet sich die Möglichkeit, wettbewerbsfähig zu bleiben und im günstigsten Fall sogar zu expandieren. [Budäus/Grüning 1997, 56]

Außerdem lassen sich mittels einer PPP die Kommunikationsmöglichkeiten zur Verwaltung beziehungsweise im vorliegenden Fall zur Hochschule verbessern und das Unternehmen kann so am (lokalen) Fortschritt teilnehmen. [Budäus/Grüning 1997, 56] Durch die enge Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen kann ein Unternehmen die eigene Geschäftsgrundlage verbreitern und verbessern und innovative Produkte entwickeln, indem es wissenschaftliches Know-how der öffentlichen Forschungseinrichtungen nutzbar macht, „um innovative Produkte auf den Markt bringen zu können, die neue Geschäftsfelder und damit neue Einnahmen erschließen“. [Vogel/Stratmann 2000, 20f] Gleichzeitig können Kooperationen mit öffentlich finanzierten Wissenschaftseinrichtungen den Zugang zu öffentlichen Fördergeldern beziehungsweise den Zugriff auf Förderprogramme leichter ermöglichen. [Vogel/Stratmann 2000, 20f; Budäus/Grüning 1997, 55] Insgesamt lässt sich für den privaten Partner das finanzielle Risiko bei neuen Produktentwicklungen durch eine PPP im Hochschulsektor maßgeblich reduzieren. [Vogel/Stratmann 2000, 20f; Budäus/Grüning 1997, 56]

Darüber hinaus können PPPs der „Ausbildung und der Motivation des Personals dienen“ und positiv das „Marketing nach innen‘ oder Corporate Identity“ beeinflussen. [Budäus/Grüning 1997, 56] Nach „nach außen hin kann das (Public Relations-) Bestreben von Gesellschaften oder Geschäftsleuten, ein Image als ‚guter Bürger‘ aufzubauen, im Vordergrund stehen.“ [Budäus/Grüning 1997, 56]

Einen weiteren positiven Effekt von Public Private Partnerships aus der Sicht der Public Choice-Theorie sieht BUDÄUS in dem Umstand, dass „die Konsumenten öffentlicher Leistungen [...] eine Möglichkeit haben, ihre Präferenzen offenzulegen“ [Budäus/Grüning 1997, 57]. „Ähnliches gilt für die Möglichkeit privater Unternehmen, in Bildungs-PPP ihre Präferenzen bezüglich der Ausbildung zukünftiger Arbeitnehmer äußern zu können. Durch Prozesse dieser Art wird eine Erhöhung der Effektivität öffentlichen Handelns erreicht.“ [Budäus/Grüning 1997, 57]

3.4.2.4 Wirtschaftlichkeit, Lebenszyklus und Laufzeit einer PPP

Vordergründig geht es bei einer Public Private Partnership um die „Bereitstellung der Leistungen nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten“ [Schedler/Proeller 2011, 217]. Deshalb geht der Gründung einer PPP in der Regel eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung

des Vorhabens voraus [Weber 2006]. Dabei „sollten grundsätzlich alle relevanten Wertgrößen sowohl monetärer als auch qualitativer Art über den gesamten Zeitraum („Lebenszyklus“)“ berücksichtigt werden. [Sack 2011; Fischer 2008; Weber 2006, 145 (Zitat)] In diesem Zusammenhang spielt auch die Umsatzsteuerproblematik eine Rolle: Denn anders als bei rein öffentlicher Leistungserbringung wird bei vertraglichen PPPs der volle Umsatzsteuersatz (derzeit: 19 Prozent) fällig, was sich auf die relative Wirtschaftlichkeit des Projekts negativ auswirkt. [Sack 2011, 166]

Darüber hinaus geht es im Vorfeld einer eventuellen Projektrealisierung nicht allein um die Frage der Wirtschaftlichkeit, sondern auch um die der generellen, finanziellen Machbarkeit, also ob die Finanzierung des Projektes überhaupt gesichert ist. [Fischer 2008, 123f und 129]

Kritiker bemängeln an den Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, die der öffentlichen Hand vorgeschrieben sind [§ 7 BHO; für NRW: § 7 LHO NRW], dass sie in der Regel zu „eng betriebswirtschaftlich verstanden“ würden und Gesamthaushalte oder Wirtschafts- und Steuerkreisläufe ebenso wenig einbezögen wie Vorbereitungs- und Transaktionskosten [Rügemer 2011, 153]. Darunter fallen auch gegebenenfalls externe Beratungskosten, die als einmalige Kosten auf die gesamte Laufzeit des PPP-Projektes zu rechnen sind. [Sack 2011, 165-167; Grabow/Schneider 2009, 236f]

Dagegen ist ein positiver Nebeneffekt der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung von PPP-Projekten, die einem Lebenszyklusmodell folgen, die damit einhergehende Offenlegung (und dadurch auch vertragliche Festlegung) der dauerhaften Belastung durch die Instandhaltungs- und Betriebsführungskosten über den gesamten Zeitraum. [Sack 2011, 166] Vorteile von PPPs können also bei der „fristgerechten und finanzplangemäßen Erstellung und Leistungserbringung liegen“ [Sack 2011, 165f]. Daraus ergibt sich zwischen den Partnern ein entsprechender Abstimmungsbedarf im Zeitverlauf. [Schedler/Proeller 2011, 217f]

Wie der tatsächliche Umfang des Zeitraums einer Public Private Partnership festgelegt ist, unterscheidet sich von Projekt zu Projekt. Gemeinsam haben alle diese Partnerschaften, dass es sich bei Ihnen stets um eine „längerfristige, prozessorientierte Zusammenarbeit“ [Schedler/Proeller 2011, 217] handelt. Doch bedingt eine „gegenseitige langfristige Bindung für beide Partner gewisse Risiken und engt zukünftige Spielräume ein“ [Schedler/Proeller 2011, 220]; darauf wird in Kapitel 3.4.2.5 noch dezidiert eingegangen. HANFT warnt im Zusammenhang mit dem zeitlichen Umfang von PPP-Projekten vor dem „Verzicht auf langfristige strategische Perspektiven zugunsten kurzfristiger betriebswirtschaftlicher Kalkulationen“. [Hanft 2004, 387]

3.4.2.5 Vertraglichkeit und Vertragspartnerschaft als rechtliche Risiken

Die einer Public Private Partnership zu Grunde liegende Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Parteien wird üblicherweise vertraglich geregelt – wenngleich der „Grad der Formalisierung“ variieren kann [Hanft 2004, 384]. Dieser Umstand bringt den Vertragspartnern konkrete Vorteile, birgt jedoch auch unterschiedliche Risiken.

BUDÄUS betont die Vielfältigkeit von PPPs, innerhalb derer die (gerechte) Verteilung von Pflichten und Rechten stets zu individuellen Verhandlungslösungen führen muss, um gegenseitige Vorteilnahme zu garantieren, gleichzeitig Übervorteilung jedoch schon im Vorfeld auszuschließen. [Budäus/Grüning 1997, 55f] Doch wie so häufig liegt der Teufel im Detail: Einerseits warnen SCHEDLER/PROELLER vor einer „Komplexitätsfalle“, in die PPPs durch „sehr umfassende und verschränkte Vertragswerke, Unsicherheit und lange Vertragslaufzeiten“ geraten könnten [Schedler/Proeller 2011, 220]. Andererseits hat gerade der öffentliche Bereich „erst geringe Erfahrungen und Kenntnisse über die Verhandlungen und Ausgestaltung derartiger Partnerschaften“ [Schedler/Proeller 2011, 220].

Ein weiteres Risiko birgt das *post-contractual lock-in*, das ein spezielles Dilemma beschreibt: Im Falle defizitärer Leistungserbringung ist die öffentliche Hand eventuell in einer für sie nachteiligen PPP gefangen ist oder kann sich nur schwer, gegebenenfalls unter großem Kostenaufwand, aus dieser wieder lösen. SACK macht hierfür zwei Gründe aus [Sack 2011, 166f]: „Erstens können die jeweiligen Verträge hinsichtlich der zu erwartenden Leistungsquantität und -qualität und der einhergehenden Zahlungsflüsse bzw. Strafzahlungen zu unspezifisch sein. Zweitens kann sich aufgrund eines unvollständigen, von wenigen Unternehmen dominierten Anbietermarktes die faktische Schwierigkeit ergeben, einen neuen Vertragspartner zu finden“ [Sack 2011, 167] – je homogener oder spezifischer die Zielgruppe der Unternehmen innerhalb eines PPP-Projektes ist, umso gravierender kann die öffentliche Hand dieser Sachverhalt treffen.

Darüber hinaus tragen alle Vertragsparteien das Bonitätsrisiko bezüglich der jeweiligen Gegenpartei (*Counterparty risk*), wobei hierbei das weit größere Risiko selbstverständlich bei der öffentlichen Hand liegt. [Weber/Alfen 2009, 204; weiterführend mit einem Hinweis auf den Einfluss der Finanzkrise auf PPPs: Grabow/Schneider 2009] In diese Kerbe schlägt auch SACK und warnt vor der Neigung der öffentlichen Hand, in Zeiten angespannter Haushaltslagen PPP-Projekte kurzfristig zu realisieren. Dadurch werden die „finanziellen Lasten“ womöglich auf die Zukunft verschoben und das Leistungsvermögen der einen oder anderen Vertragsseite überschätzt beziehungsweise überschritten [Sack 2011, 167] – auf das Risiko von solchen *hidden characteristics* wurde bereits in Kapitel 3.4.2.2 hingewiesen.

Im Zusammenhang mit dem Wesen von PPPs, vertraglich fixierte Kooperationen zu sein, formulieren WEBER/ALFEN weitere, wesentliche vertragliche Risiken wie die „mangelnde Durchsetzbarkeit von Verträgen und Vereinbarungen“ [Weber/Alfen 2009, 204]. Primär besteht das vertragliche Risiko „in der Gefahr nicht adäquat strukturierter Verträge und Nichtbeachtung der Gesetzesgrundlage oder rechtlicher Lücken, die zu Unwirksamkeit oder unterschiedlicher Auslegung führen“ [Weber/Alfen 2009, 204]. Um diese Risiken zu minimieren, können die bereits in Kapitel 3.4.2.4 angesprochenen Vorbereitungs- und Beratungskosten entstehen.

3.4.2.6 Politik und Gesetz als weitere rechtliche Risiken

Diese vertraglichen Risiken, wie sie WEBER/ALFEN formulieren, gehen nahtlos über in rechtliche Risiken, die nicht nur auf der vertraglichen Ebene, sondern auch auf der Ebene der Gesetzgebung entstehen können. [Weber/Alfen 2009, 201-204] Deshalb empfiehlt FISCHER in einer Publikation der Hochschul Informations System GmbH (HIS), im Vorfeld der Planung einer PPP auch die rechtliche Machbarkeit zu überprüfen und zu klären, ob das Projekt nach allen rechtlichen Gegebenheiten realisierbar ist. [Fischer 2008, 123f, 129] – Auch hierdurch können die in Kapitel 3.4.2.4 angesprochenen Vorbereitungs- und Beratungskosten entstehen.

Die Risiken, die Politik und Gesetz verursachen, bestehen in Ländern wie Deutschland aufgrund ihrer ausgeprägten rechtsstaatlichen Struktur und Kultur in deutlich eingeschränktem Maße, sind aber nach WEBER/ALFEN nicht zwangsläufig zu vernachlässigen oder zu unterschätzen. [Weber/Alfen 2009, 201-204] Zu diesen Risiken zählen im Fall der vorliegenden Untersuchung beispielsweise wesentliche Änderungen der Gesetzeslage oder des Steuerrechts, die im Hochschulsektor weniger auf lokaler Ebene zum Beispiel innerhalb der einzelnen Hochschule, als vielmehr auf Bundesebene oder insbesondere durch den Förderalismus auf Landesebene veranlasst werden könnten.

Darüber hinaus nennen WEBER/ALFEN weitere Risiken, die der Sphäre von Politik und Gesetz nur indirekt zuzuordnen sind. So kommt der „öffentlichen politischen Akzeptanz“ bei der Umsetzung einer PPP eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu. [Weber/Alfen 2009, 203f] Insbesondere die Kapitalgeber sind dem Risiko ausgesetzt, dass „der Mangel an öffentlicher Akzeptanz ein Projekt gefährden“ kann. [Weber/Alfen 2009, 203] Dies ist besonders schmerzhaft, wenn bereits Vorleistungen erbracht wurden, bevor ein „adäquater Betrieb des Projektes“ überhaupt möglich ist – eine frühzeitige, gezielte und offene Informationspolitik ist nach WEBER/ALFEN deshalb ratsam. [Weber/Alfen 2009, 203f]

3.4.2.7 Schwindender demokratischer Einfluss bei hoheitlichen Aufgaben

Warum ist diese Informationspolitik zum Imagegewinn von PPP-Projekten von so großer Bedeutung? PPPs genießen derzeit eine große Aufmerksamkeit. [Schedler/Proeller 2011, 220] Dass PPPs dabei anfällig für öffentliche Kritik sind, ist aufgrund ihrer spezifischen Konstruktionsform systemimmanent, denn „Konflikte zwischen den Gemeinwohlinteressen der öffentlichen Hand und den kommerziellen Interessen der privatwirtschaftlichen Kooperationspartner“ [Hanft 2004, 387] sind vorprogrammiert. Schließlich herrschen nicht nur unterschiedliche Organisationskulturen [Vogel/Stratmann 2000, 22], sondern auch „divergierende Interessen und Entscheidungskalküle bei privaten und öffentlichen Partnern“ [Schedler/Proeller 2011, 220]: „Während in der Wirtschaft primär monetäre Ziele, die Erzielung von Gewinnen, im Vordergrund stehen, verfolgt die öffentlich finanzierte Wissenschaft langfristige und gemeinwohlorientierte Erkenntnisfortschritte. In der Sprache der Systemtheorie: Wirtschaft organisiert sich um das Medium ‚Geld‘, Wissenschaft um das Medium ‚Wahrheit‘.“ [Vogel/Stratmann 2000, 15] Deshalb empfiehlt HANFT, die „Ausgewogenheit der Kooperationsbeziehungen bei Public Private Partnerships besonders in den Blick zu nehmen und ihre Ausgestaltungsform [...] genau zu definieren“; sie sollten „auf die Entwicklungsplanung der Hochschule abgestimmt sein und sich in das Profil der Hochschule einfügen“. [Hanft 2004, 387]

In diesem Konfliktpotential – Gemeinwohlinteressen versus kommerziellen Interessen – liegt ein Risiko von Public Private Partnerships, da sich hier deutliche Kritik im Namen der Gesellschaft ansetzen lässt. Konkret beklagen Kritiker den „Rückgang demokratischer Kontrolle und Steuerung“ [Hanft 2004, 387], der mit der Übernahme hoheitlicher Aufgaben ohne demokratische Legitimation durch PPPs beziehungsweise einer Vermischung oder einem impliziten Transfer öffentlicher Autorität drohe und sich in sinkenden hochschulpolitischen Einflussmöglichkeiten äußere. [Hanft 2004, 387; Vogel/Stratmann 2000, 21f; Budäus/Grüning 1997, 60] In der „zunehmenden Unschärfe der spezifischen Rollen und Zuständigkeiten“ liegt daher ein potentiell Problem von Public Private Partnerships. [Hanft 2004, 387]

Von eher sozialpolitisch orientierten Kritikern wird darüber hinaus die leidende soziale Gerechtigkeit innerhalb von PPP-Konstruktionen bemängelt, denn in der Regel würden PPPs „vor allem den ‚Eliten‘ zugute kommen, die an ihrer Aushandlung beteiligt sind“ [Budäus/Grüning 1997, 61]. Der volkswirtschaftliche Beitrag der Projekte sei gering und sie würden „auch selten den sozial benachteiligten Gruppen zugutekommen.“ [Budäus/Grüning 1997, 61]

3.4.3 Effekte und Herausforderungen von Matching Funds-Programmen im Hochschulsektor

JANSEN/SANDEVSKI haben in ihrer internationalen Untersuchung zur Funktionsweise von Matching Funds die Effekte und Wirkungen, aber auch die Herausforderungen solcher Programme erarbeitet. [Jansen/Sandevski 2009] Die Ergebnisse dieser einzigen und maßgeblichen Studie zu Matching Funds werden im Folgenden zusammengefasst. Dabei stehen vor allem die Aspekte von hochschulübergreifenden Programmen im Vordergrund, die auf Bundes- oder Länderebene durchgeführt werden.

3.4.3.1 Positive Wirkungen von Matching Funds-Programmen

JANSEN/SANDEVSKI haben drei positive Effekte und Wirkungen von solchen hochschulübergreifenden Matching Funds-Programmen herausgearbeitet [Jansen/Sandevski 2009, 14]:

1. „Matching Funds-Programme erhöhen die Wirkung von Spenden und schaffen Anreize für Förderer“, denn es handelt sich dabei um sehr konkrete Vorhaben, „nicht um eine abstrakte Förderung“ [Jansen/Sandevski 2009, 14]. Durch die staatlichen Zuschüsse „können Hochschulen den Kreis potentieller Förderer vergrößern“ [Jansen/Sandevski 2009, 14].
2. „Matching Funds-Programme schaffen Anreize für Hochschulleitungen, professionelles Fundraising zu betreiben und Fundraising-Abteilungen entsprechend auszubauen.“ [Jansen/Sandevski 2009, 14]
3. „Matching Funds-Programme erlauben es Regierungen, Spenden in bestimmte Bereiche wie etwa Studierendenförderung oder Grundlagenforschung zu leiten.“ [Jansen/Sandevski 2009, 14]

3.4.3.2 Auf- und Ausbau von Fundraising hochschulübergreifend notwendig

„Deutschen Hochschulen mangelt es nicht an einer Spenden-, sondern an einer Fundraising-Kultur“, konstatieren JANSEN/SANDEVSKI. [Jansen/Sandevski 2009, 41] Ein staatliches Matching Funds-Programm könnte nach JANSEN/SANDEVSKI die Grundlage bilden, damit deutsche Hochschulen beginnen, ihre Fundraising-Arbeit langfristig auszurichten [Jansen/Sandevski 2009, 21, 53]; die „ersten Grundlagen für eine Fundraising-Kultur“ würden damit gelegt. [Jansen/Sandevski 2009, 21]

3 Fundraising, Public Private Partnership und Matching Funds

Damit die Hochschulen auch dazu gezwungen würden, „ihre Ressourcen mit notwendiger Dynamik zu mobilisieren“, empfehlen JANSEN/SANDEVSKI, ein solches Matching Funds-Programm auf vier Jahre zu befristen. [Jansen/Sandevski 2009, 104] Anders als beim klassischen Fundraising, das unabhängig von landes- oder bundesweiten Programmen stattfände, könnten Matching Funds-Programme als simultane Spendenkampagnen „zu einem starken Medieninteresse und damit zu einer neuen öffentlichen Sichtweise auf diese Thema führen“. [Jansen/Sandevski 2009, 105]

„Spenden erfolgen meist zweckgebunden, über mögliche administrative Gemeinkosten (*Overheads*) können bereits bestehende operative Kosten nur teilweise gedeckt werden.“ [Jansen/Sandevski 2009, 30] Für eine hochschulübergreifende Matching Funds-Initiative auf Bundes- oder Länderebene empfehlen JANSEN/SANDEVSKI deshalb eine einmalige Bereitstellung eines Betrags von 500.000 Euro je Hochschule, „um damit den Großteil der Kosten für den Aufbau von Fundraising-Abteilung abzudecken“; bei einer rechnerischen Zahl von 100 teilnehmenden Hochschulen würde sich diese Anschubfinanzierung auf 50 Millionen Euro belaufen. [Jansen/Sandevski 2009, 16] – Zu dieser Summe kämen dann noch die eigentlichen Matching Funds-Mittel hinzu, die ein Vielfaches dieser Anschubfinanzierung ausmachen, sowie die Verwaltungskosten auf Seiten der staatlichen Administration und eventuelle Kosten für Expertenkommissionen. [Jansen/Sandevski 2009, 16-18, 106]

JANSEN/SANDEVSKI fordern eine „organisatorische Erneuerung der Hochschulen“, die durch ein hochschulübergreifendes Matching Funds-Programm „als Initialzündung“ herbeigeführt werden könne [Jansen/Sandevski 2009, 22]. Dazu benötigt die Hochschule neben dem hauptamtlichen Fundraising-Personal weitere Unterstützung aus der gesamten Organisation: „Unabhängig von der organisatorischen Einbettung des Hochschulraising in die Administration, benötigen Hochschulfundraiser die Unterstützung von Wissenschaftlern und Fachbereichsleitern, die die Fundraiser bei Gesprächen mit potentiellen Förderern begleiten und unterstützen. Entscheidend ist auch die Unterstützung durch ehrenamtliche Unterstützer. Dazu gehören Alumni, Freunde und Beiratsmitglieder. [...] Zu den wichtigsten ehrenamtlichen Unterstützern gehören Förderer, die potentielle Förderer nach Spenden fragen. Damit zeigen Förderer, wie wichtig ihnen die Hochschulen sind. Nicht zu vergessen sind die Studierenden. [...] Gerade überzeugte wie überzeugende Studierende können die entscheidende multiplikatorische Vorarbeit leisten. Die Studierenden sind die Personengruppe, die die Hochschule am besten kennen und nach außen leben und so Begeisterung wecken können.“ [Jansen/Sandevski 2009, 47]

3 Fundraising, Public Private Partnership und Matching Funds

Matching Funds-Programme geben im Rahmen des *Case for Support* klare *needs* vor, der zur „Profilbildung der Hochschulen“ beitrage und auf „authentische Stärken der Hochschule“ ziele, nicht auf „Bedürftigkeitsmarketing“, das ohnehin nicht weiterhelfe. [Jansen/Sandevski 2009, 22 (Zitate), 96-98] „Förderer spenden Gelder an Hochschulen, die nicht sonderlich jammern, sondern Visionen haben und etwas Neues schaffen wollen.“ [Jansen/Sandevski 2009, 97] Und das ist nicht für jede Hochschule gleichermaßen leicht zu schaffen: „Wichtig wird im Zuge des Fundraisings, dass auch Massen-Hochschulen Visionen und Zukunftsstrategien entwickeln, mit denen sie ihre eigenen Studierenden, Mitarbeiter, Alumni und schließlich Förderer begeistern können.“ [Jansen/Sandevski 2009, 97]

In diesem Zusammenhang wird öfter die Befürchtung geäußert, dass solche Spenden vornehmlich anwendungsorientierten Wissenschaften und weniger beispielsweise den Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaften zu Gute kämen, da vermögende Einzelpersonen in der Regel in der freien Wirtschaft arbeiten oder arbeiteten und damit gleiche Affinitäten wie Unternehmen hätten. [Jansen/Sandevski 2009, 37f] Ein weiterer Kritikpunkt an bundes- oder landesweiten Matching Funds-Programmen im Bildungssektor ist die Befürchtung, dass „Hochschulen in strukturschwachen Regionen benachteiligt“ [Jansen/Sandevski 2009, 105] sein würden.

3.4.3.3 Zielgruppenmix und einfache Kommunizierbarkeit

Da in Deutschland die Fundraising-Bemühungen maßgeblich auf Unternehmen zielen und Alumni-Fundraising in der Bundesrepublik noch sehr unterentwickelt ist [Jansen/Sandevski 2009, 42], empfehlen JANSEN/SANDEVSKI einen Zielgruppenmix. „20 Prozent der Spendeneinnahmen sollten von Privatpersonen stammen.“ [Jansen/Sandevski 2009, 18] Eine heterogene Spenderstruktur kann auch der Risikominimierung vor allem in Zeiten wirtschaftlichen Abschwungs dienen. Im Übrigen könne nach JANSEN/SANDEVSKI in wirtschaftlichen Krisen die Chance für das Hochschulfundraising gerade in dem Umstand liegen, dass Philanthropen „stärker in die Gesellschaft und nicht in die Finanzmärkte“ investieren. [Jansen/Sandevski 2009, 38-41 (Zitat: 40)]

Damit dies geschehe, müssten Matching Funds-Programme JANSEN/SANDEVSKI leicht kommunizierbar sein. [Jansen/Sandevski 2009, 105] „Potentielle Förderer müssen sofort verstehen können, wie ihre Spenden staatlicherseits gefördert werden können. Deswegen eignen sich am besten Programme, die sämtliche Spenden nach bestimmten Schlüsseln bezuschussen.“ [Jansen/Sandevski 2009, 105]

3.4.3.4 Freiwilligkeit, Transparenz und Bewahren der Unabhängigkeit

Die Teilnahme an einem hochschulübergreifenden Matching Funds-Programm sollte nach JANSEN/SANDEVSKI „auf freiwilliger Basis“ [Jansen/Sandevski 2009, 18] erfolgen. JANSEN/SANDEVSKI schätzen (wenn auch nach eigenen Aussagen sehr grob), dass sich rund ein Drittel der Hochschulen in Deutschland an einem Programm beteiligen würden. [Jansen/Sandevski 2009, 21]

Gleichzeitig müssten „einheitliche Standards für die Definition und Verbuchung von Spendeneinnahmen“ [Jansen/Sandevski 2009, 18] gelten, da an deutschen Hochschulen Spendeneinnahmen innerhalb der Drittmiteinnahmen nicht separat erfasst werden. [Jansen/Sandevski 2009, 18] „Jedoch sind solche Daten notwendig, um ein staatliches Matching Funds-Programm auf die Beine zu stellen.“ [Jansen/Sandevski 2009, 107] Eine sinnvolle und umfangreiche Datenerhebung wäre möglich und nötig, „schließlich kann nur so die Wirkung von Matching Funds-Programmen auf Spendeneinnahmen gemessen werden. Diese Aufgabe wäre sinnvollerweise durch die Landesämter für Statistik oder die Bildungsministerien übernehmbar.“ [Jansen/Sandevski 2009, 108]

Darüber hinaus empfehlen JANSEN/SANDEVSKI aufgrund der „Gefahr, die mit einer Spendenabhängigkeit bestehen“, „die institutionelle Absicherung seitens der Universität, z.B. durch klare *Fundraising Policies*“. [Jansen/Sandevski 2009, 36] Zwar entschieden Förderer über ihre Förderungen, die „Entscheidung, ob Förderungen angenommen und wie sie verwendet werden, liegt immer bei den Hochschulen“, denn eine Hochschule, „die sich nur nach ihren Förderern richtet, verliert ihren guten Ruf“. [Jansen/Sandevski 2009, 37] Und das kann zum Risiko werden, denn „niemand unterstützt eine Hochschule mit einem schlechten Ruf“. [Jansen/Sandevski 2009, 37] JANSEN/SANDEVSKI empfehlen deshalb, die „Spendenmodalitäten“ zwischen Hochschule und Förderer in Verträgen festzuhalten. [Jansen/Sandevski 2009, 37]

3.4.3.5 Anreizfunktion von Matching Funds-Programmen

Für beide (gegebenenfalls Vertrags-) Partner bieten Matching Funds-Programme spezifische Anreize.

Für Förderer sind Matching Funds-Programme ein „optimales Instrument“, damit „ihre Spenden maximale Wirkung entfalten“, die durch die staatlichen Zuschüsse „gesteigert wirkt“. [Jansen/Sandevski 2009, 97]

Der Anreiz für Hochschulen – vor allem jene ohne bereits etablierte Fundraising-Strukturen – kann insbesondere in dem Umstand liegen, dass die staatlichen Zu-

schüsse den Ausbau von professionellen Fundraising-Strukturen rechtfertigen. [Jansen/Sandevski 2009, 97]

Sowohl für Regierungen, als auch für die Hochschulen selbst liegt der Reiz von Matching Funds-Programmen in der Möglichkeit, gezielt bestimmte Förderzwecke zu finanzieren. [Jansen/Sandevski 2009, 97] Dieser Umstand kann zur Stärkung der Position im (internationalen) Wissenswettbewerb beitragen. [Jansen/Sandevski 2009, 97]

Einen zusätzlichen Anreiz sehen JANSEN/SANDEVSKI im Zusammenhang mit der Deckelung von Matching Funds-Geldern: „Sollten innerhalb des Förderzeitraums Hochschulen ihre Fördergelder nicht ausschöpfen können, so sollten die übrig gebliebenen Gelder auf die Hochschulen verteilt werden, deren Spendeneinnahmen die Förderhöchstgrenzen übertroffen haben. Damit würden Hochschulen für erfolgreiche Fundraising-Arbeit angereizt bleiben.“ [Jansen/Sandevski 2009, 106]

3.4.4 Kriterien-Katalog

Aus den Kapiteln 3.4.1, 3.4.2 und 3.4.3 lässt sich folgender Kriterienkatalog zur Bewertung von komplementär finanzierten Programmen im Hochschulbereich ableiten. – Er ist ausdrücklich nicht auf ein spezifisches Matching Funds-Programm oder auf eine spezielle Hochschule beschränkt, sondern könnte als allgemeines Bewertungsraster auch für ähnlich geartete Projekte dienen. In der vorliegenden Studie wird der Katalog dem Kapitel 5.3 zu Grunde gelegt, um die Umsetzung der Matching Funds-Stipendienprogramme an der Universität Duisburg-Essen zu analysieren.

1. Auf operativer Ebene: Wie professionell und wie personal- und mittelstark ist die Fundraising-Einheit aufgestellt? Wie lang war/ist die Anlaufzeit, um die Einheit aufzubauen? Wo ist die Einheit organisatorisch angegliedert, wie läuft das hochschulweite Zusammenspiel und nach welchem Modell wird Fundraising betrieben (zentral, dezentral, koordiniert dezentral)? Wie hoch ist das Budget der Fundraising-Einheit, wie hoch ein eventueller *Overhead* und in welchem Verhältnis stehen Kosten und Erlöse? Ist das Programm wirtschaftlich umzusetzen beziehungsweise generell finanziell machbar (und ist diese Einschätzung realistisch)? Sind innerhalb der Fundraising-Einheit die Voraussetzungen für eine effektive Fördereransprache und -bindung geschaffen, die ein eventuelles *Upgrading* erlauben? Sind eine sinnvolle Datenerhebung und -auswertung möglich? Sind durch das Programm überhaupt Anreize geschaffen, das Fundraising derart auf- oder auszubauen? Erfolgt die Teilnahme am Programm auf freiwilliger Basis?

3 *Fundraising, Public Private Partnership und Matching Funds*

2. Auf strategischer und konzeptioneller Ebene: Sieht sich die Hochschulleitung als oberste Fundraiserin? Gibt es ehrenamtliche Fürsprecher? Gibt es ein maßgeschneidertes Hochschulfundraising-Konzept? Passt das Konzept in den Hochschulentwicklungsplan und in das Profil der Hochschule? Beinhaltet das Konzept Alleinstellungsmerkmale innerhalb simultaner Kampagnen auf Landes- oder Bundesebene? Ist das Programm einfach kommunizierbar? Wie ist die Laufzeit des Programms angelegt und welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus?
3. Auf der Ebene der Partnerschaft: Welche staatlichen und nicht-staatlichen Partner sind am Programm beteiligt? Wie ist der Zielgruppenmix? Bleiben Identität und Verantwortung der Partner bestehen beziehungsweise wie scharf umrissen bleiben die spezifischen Rollen und Zuständigkeiten? In welcher Form, Ausgewogenheit und mit welchen Risiken ist die Zusammenarbeit vertraglich geregelt und liegt ihr eventuell eine *Fundraising policy* zu Grunde? Welche Ziele verfolgen die Partner? Wie sind die Machtverhältnisse einzuschätzen? Drohen „Schwarzfahrer-Probleme“, eine Ausbeutung der Großen durch die Kleinen oder anderweitige, ungleiche Beteiligungschancen oder Begünstigungen? Wie ist das Risiko opportunistischen Verhaltens einzuschätzen (*hidden characteristics, hidden intentions, hidden actions*)? Mit welchen Erträgen und Nutzen kann jede Seite rechnen (inhaltlich, institutionell und monetär)? Welche Aufgaben werden von wem übernommen und wer bringt welche Ressourcen ein?
4. Auf gesellschaftlicher und politischer Ebene: Inwiefern verlagern sich die Möglichkeiten zur demokratischen Einflussnahme im Bezug auf die Ausübung hoheitlicher Aufgaben? Droht die soziale Gerechtigkeit durch die spezifische Programmkonstruktion zu leiden, werden eventuell weitere Ungerechtigkeiten heraufbeschworen? Drohen Interessenskonflikte zwischen öffentlichen und privaten Partnern? Bietet das Programm Konsumenten öffentlicher Leistungen die Möglichkeit, ihre Präferenzen offenzulegen? Mit welcher Form von Medieninteresse ist für das Programm zu rechnen? Wie ist das Risiko öffentlichen Imageverlusts beziehungsweise mangelnder öffentlicher Akzeptanz, wie die Möglichkeit des Imagegewinns für den einzelnen Partner und das Programm einzuschätzen? Ist das Programm rechtlich machbar und inwiefern können gesetzliche Risiken drohen?

4 Matching Funds-Architekturen deutscher Stipendienprogramme

Die vorliegende Untersuchung nimmt zwei Stipendienprogramme in den Fokus: Das auslaufende NRW-Stipendienprogramm und das nach dessen Vorbild entwickelte Deutschlandstipendienprogramm, das das Programm in Nordrhein-Westfalen mittelfristig ablösen wird. Beide Stipendienprogramme wurden durch (Reverse-) Matching Funds gleicher Konstruktion finanziert. Ihre Architekturen werden im Folgenden einzeln dargestellt; zuvor wird auf die Geschichte und die Entwicklung von (staatlichen) Matching Funds-Programmen in Deutschland eingegangen.

4.1 Geschichte der Matching Funds-Programme vor dem NRW- und Deutschlandstipendium

4.1.1 Forderung der HRK zur Errichtung von Matching Funds durch Länder und Bund (1997)

Schon Ende des Jahres 1997 forderte die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) Länder und Bund auf, „sich kurzfristig auf ein ‚Innovationsprogramm für die Hochschulen (IPH)‘ durch entsprechende Prioritätensetzung zu verständigen“. [Hochschulrektorenkonferenz 1997]

Die Bedürftigkeit der deutschen Hochschullandschaft wurde damals in den Vordergrund gerückt: „Angesichts der Enge der öffentlichen Haushalte“ erschien es der HRK in Punkt 7 ihres Beschlusses für „angebracht, einen Eigenbeitrag aller derjenigen zu erwarten, die über höhere Einkommen verfügen. Es wird vorgeschlagen, über einen freiwilligen, als Spende für Wissenschaft und Forschung nach den Regelungen des Einkommensteuergesetzes absetzbaren Solidarbeitrag aller mehr als jährlich 100.000 DM netto Verdienenden von 100 DM pro Monat an eine Hochschule ihrer Wahl oder an lokale oder regionale Freundesvereinigungen von Hochschulen die Sozialpflichtigkeit von Eigentum

zu unterstreichen. Die Länder sollten alle auf diesem Weg eingehenden Mittel durch entsprechende Gegenfinanzierungen honorieren. Damit könnten nach dem Modell der ‚matching funds‘ angemessene Lösungen für die Behebung der Finanzmisere der Hochschulen im Bereich der Lehre und der Förderung der internationalen Zusammenarbeit erreicht werden.“ [Hochschulrektorenkonferenz 1997]

Dieser Vorschlag stieß jedoch weder bei den Ländern, noch beim Bund auf Resonanz. [Jansen/Sandevski 2009, 92]

4.1.2 Stipendien- und Betreuungsprogramm (STIBET) des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (seit 2001)

Seit dem Jahr 2001 bezuschusst der Deutsche Akademische Austauschdienstes (DAAD) Spenden an Hochschulen, die für das Stipendien- und Betreuungsprogramm STIBET für ausländische Studierende zur Verfügung gestellt werden. Der Deckel des Matching Funds liegt bei 25.000 Euro pro Hochschule und Jahr – die tatsächliche Nachfrage durch die Hochschulen übertrifft diese Mittel bei weitem. Die über ein Matching Funds-Prinzip im Verhältnis 1:1 finanzierten Stipendien orientieren sich an den Sätzen des DAAD. Seit Beginn des Programms stellte der DAAD etwa 9,6 Millionen Euro an Matching Funds bereit; die Hochschulen nahmen rund 10,2 Millionen Euro von privaten Förderern ein und konnten dabei selbst entscheiden, für welche Fächer, Abschlüsse und Herkunftsländer sie die Stipendien einwerben. Bis September 2007 wurden dadurch in der Summe 8.690 ausländische Studierende gefördert. [Jansen/Sandevski 2009, 14, 88, 92f]

Obwohl es neben dem Deutschlandstipendium das einzige auf Bundesebene umgesetzte Programm ist, spielt es für die vorliegende Studie jedoch nur eine marginale Rolle, da es sich nur an ausländische Studierende richtet. Deshalb wird es in dieser Studie nicht weiter betrachtet.

4.1.3 Errichtung von Matching Funds-Programmen als Empfehlung einer EU-Kommission (2008)

In ihrem Abschlussbericht Anfang 2008 empfahl eine von der EU-Kommission beauftragte und international besetzte Expertengruppe zum Themenkomplex des Hochschulfundraisings den Aufbau professioneller Fundraising-Strukturen und die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Hochschulfundraising an Hochschulen in der EU und damit auch in Deutschland. Inhalte waren unter anderem die steuerliche Absetzbarkeit von

Spenden an Hochschulen und die Durchführung staatlicher Matching Funds-Programme auf Ebene der EU oder auf nationaler Ebene. [Jansen/Sandevski 2009, 84]

4.2 Das NRW-Stipendienprogramm

4.2.1 Vorgeschichte des NRW-Stipendienprogramms

Vom damaligen Landesminister für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie, Andreas Pinkwart (FDP), wurde im Jahr 2009 ein Landesstipendienprogramm in Nordrhein-Westfalen aus der Taufe gehoben. Mit der Richtlinie für ein nordrhein-westfälisches Stipendienprogramm vom 31. März 2009 wurde das Matching Funds-Programm rechtskräftig. [MIWFT 2009, ohne Seitenzählung]

Der dieser Entwicklung vorangegangene Vorschlag der nordrhein-westfälischen Landesregierung, ein Matching Funds-Stipendienprogramm deutschlandweit einzuführen, scheiterte in der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz an den Gegenstimmen der Rheinland-Pfalz, Sachsens und Bremens sowie den Enthaltungen Thüringens und Berlins. Als Gegenargument wurde von den Vertretern aus Rheinland-Pfalz, Sachsen und Bremen vorgebracht, dass derartige Stipendien nicht unabhängig von Sozialkriterien vergeben werden sollten. Bereits im Jahr 2008 hatte das Vorhaben zu kontroversen Diskussionen im sächsischen Landtag geführt. [Jansen/Sandevski 2009, 95]

4.2.2 Entstehung und Zweck des NRW-Stipendienprogramms

Die Präambel dieser Richtlinien beschreibt zunächst Nordrhein-Westfalen als Region mit großem Potenzial für Wissenschaft und Wirtschaft, um dann zu konstatieren: „Die Innovationspolitik der Landesregierung zielt darauf ab, dieses starke Potenzial optimal zu erschließen.“ [MIWFT 2009, ohne Seitenzählung] Gemeinsam mit der Wirtschaft und privaten Förderern sei beabsichtigt, „einen neuen Weg der Studienförderung zu beschreiten, der sich an internationalen Vorbildern orientiert“ [MIWFT 2009, ohne Seitenzählung], womit m. E. auf die aus dem anglo-amerikanischen Raum stammende Idee einer auf Matching Funds basierte Finanzierungsform angespielt wird, denn: „In einer gemeinsamen Anstrengung von Land und Stipendiengebern soll die Förderung Studierender durch kooperativ finanzierte Stipendien deutlich verbreitert werden, so dass sie neben BAföG und der Förderung durch die Begabtenförderungswerke zu einer tragfähigen dritten Säule der Studienförderung wird.“ [MIWFT 2009, ohne Seitenzählung]

Neben der „Entwicklung einer Stipendienkultur“ waren weitere Zielsetzungen des Programms die „Förderung von Studienanfängerinnen und Studienanfängern sowie von Studierenden“, „die Erhöhung der Studierneigung“ und die Möglichkeit für die Hochschulen, „ihre Attraktivität im Wettbewerb um die besten Studierenden“ zu steigern. [MIWFT 2009, ohne Seitenzählung]

4.2.3 Das NRW-Stipendium als Reverse Matching Funds-Konstruktion

Das Finanzierungsmodell hinter dem NRW-Stipendienprogramm ist eine simple Reverse Matching Funds-Konstruktion wie in Kapitel 3.2.3.2 bereits kurz beschrieben. In diesem Fall hat das Land NRW den teilnehmenden Hochschulen zugesichert, jede von der einzelnen Hochschule eingeworbene Spende bis zu einer vom Land festgelegten Maximalzahl (Deckelung) zu verdoppeln.

Konkret heißt das: Jedes Stipendium umfasst ein Fördervolumen von 3.600 Euro pro Stipendiat und Jahr. Der Betrag wird jeweils zur Hälfte vom Land NRW und zur anderen Hälfte von einem privaten Förderer getragen, der dabei „in Vorhand gehen“ [MIWFT 2009, ohne Seitenzählung] soll. Die Initiative und die „Verantwortung für die Einwerbung dieser Mittel liegt bei den Hochschulen“. [MIWFT 2009, ohne Seitenzählung]

Die öffentliche Hand als Geldgeber hat sich bereits vor dem Start zu einem quantitativen Gesamtvolumen, d.h. einer landesweiten Höchstzahl an Stipendien pro Kohorte, verpflichtet. Jede Kohorte umfasst eine vom Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen zugesicherte Gesamtlaufzeit von vier (akademischen) Jahren. Das jährliche Gesamtvolumen jeder Kohorte wurde über einen individuellen Größenschlüssel¹ auf die einzelne Hochschule heruntergerechnet. Kontin-

¹ „Die Ermittlung der Stipendienzahlen für die 1. Kohorte (Start Oktober 2009) erfolgte durch die Abfrage der Erstsemester im Wintersemester 2007/2008, die Verteilung der 2. Kohorte (Start Oktober 2010) basierte auf den Erstsemesterzahlen des Wintersemester 2008/2009. Stichtag war jeweils der 1. Oktober 2007 bzw. 2008.

In der ersten Kohorte standen 1.400 Stipendien zur Verfügung, die nach oben genanntem Schlüssel auf die insgesamt 38 teilnehmenden Hochschulen verteilt wurden. In einer Abfragerunde wurde ermittelt, wie viele Stipendien von der jeweiligen Hochschule vergeben werden konnten. Als sich nach der Abfrage herausstellte, dass nicht alle Hochschulen ihr jeweiliges Kontingent voll ausschöpfen konnten wurde in einer zweiten Abfragerunde ermittelt, welche Hochschule über ihr Kontingent hinaus Stipendien vergeben konnte. Da die Nachfrage sich mit den ‚zurückgegebenen‘ Stipendien deckte, konnte jeder Hochschule der von ihr gewünschte Mehrbedarf zugesprochen werden, ohne dass eine erneute Verteilung über einen bestimmten Schlüssel erfolgte. So wurde die vollständige Vergabe der 1.400 Stipendien der ersten Kohorte erreicht.

gente, die von einzelnen Hochschulen, nicht abgerufen wurden, konnten im Nachgang an diejenigen Hochschulen vergeben werden, die über ihr zugeteiltes Kontingent hinaus Mittel einwerben konnten.²

Die Universität Duisburg-Essen gehörte zu der Gruppe von Hochschulen, die von dieser Umschichtung Gebrauch machten. So schreibt das Rektorat in seinem Rechenschaftsbericht über das Jahr 2009, dass „von der UDE statt der ursprünglich zugedachten 80 Stipendien insgesamt 151 Stipendien eingeworben werden“ konnten. [Rektorat 2010, 29] – nach SANDEVSKI belegte die UDE damit Platz zwei hinter der Rheinisch-Westfälischen Technische Hochschule Aachen (190 Stipendien); ihr folgten die Ruhr-Universität Bochum (125 Stipendien) und die Universität zu Köln (103 Stipendien). [Sandevski 2010, 18]

Im zweiten Jahr des Programms wurden an der Universität Duisburg-Essen private Mittel für insgesamt 247 NRW-Stipendien gesammelt. [Rektorat 2011, 33] Im Jahr darauf konnten die Fundraiser der UDE insgesamt 377 NRW- und Deutschland-Stipendien akquirieren. [Rektorat 2012, 42]

Die erste Kohorte umfasste landesweit 1.400 Stipendien, die zweite sah Staatsmittel für 1.200 Stipendien vor (Abbildung 4.1). Nach Expertenmeinung des Hildesheimer Hochschulfundraisers Michael BEIER, der im Jahr 2011 die erste umfangreichere, wissenschaftliche Studie zum Deutschlandstipendienprogramm veröffentlichte, wurde das Programm und seine Matching Funds-Konstruktion „erfolgreich umgesetzt“ [Beier 2011, 10]; die „bisher 2.600 ausgeschriebenen Stipendien wurden durch die Hochschulen vollständig eingeworben“. [Beier 2011, 11] – Diese Zahlen gibt auch SANDEVSKI an. [Sandevski 2010, 18]

Am Erfolg des Programms ist sicherlich nicht zu rütteln – auch wenn sowohl BEIERS, als auch SANDEVSKIS Angaben nicht hundertprozentig stimmen: Es wurden zwar die Staatsmittel für alle 2.600 Stipendien abgerufen, wirklich eingesetzt wurden sie letztendlich aber nur für 2.560 Stipendien. An fünf Hochschulen sind Förderer von insgesamt

Bei der 2. Kohorte wurde das gleiche Verfahren angewandt. So entstand zunächst der Eindruck, dass auch alle 1.200 Stipendien der 2. Kohorte vollständig vergeben wurden. Durch später abgesprungene Förderer wurden jedoch tatsächlich nur 1.160 Stipendien ausgezahlt, weil sie durch das späte Abspringen der Förderer ja bereits per Bescheid an die Hochschulen vergeben waren. Von insgesamt 5 Hochschulen sind Förderer abgesprungen, so dass sich die 40 nicht vergebenen Stipendien auf 5 Hochschulen verteilt haben. Diese Stipendien konnten aufgrund der Zuweisung über die Bescheide eben auch nicht mehr an andere Hochschulen vergeben werden.

Es wurden also ab der 2. Kohorte insgesamt 2.560 Stipendien vergeben.“ [Schriftliche Auskunft durch Janine Lips, Referat 412, Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, per E-Mail vom 14.05.2012, 15:44:37].

² Siehe Anmerkung 1, S. 47.

40 Stipendien wieder abgesprungen, nachdem die Hochschulen die Gelder bereits beantragt hatten.³

Kohorte	Deckelung Gesamtfördervol.	Deckelung je Hochschule	Laufzeit
1. Koh.	absolut: 1.400 Stipendien	Anteil Studienanf. NRW (01.10.07)	'09 - '13
2. Koh.	absolut: 1.200 Stipendien	Anteil Studienanf. NRW (01.10.08)	'10 - '14

Tabelle 4.1: Deckelung des Fördervolumens im NRW-Programm

Nach der zweiten Kohorte, d.h. mit Beginn des Deutschlandstipendienprogramms im Jahr 2011 und nach einem Regierungswechsel in Nordrhein-Westfalen von einer schwarz-gelben Koalition hin zu einer rot-grünen im Jahr zuvor, wurden innerhalb des Programms keine zusätzlichen Stipendien mehr vergeben, so dass das Programm im Jahr 2014 vollständig ausläuft. Das Programm wird dadurch sukzessive durch das bundesweite Deutschlandstipendienprogramm ersetzt.

4.3 Das Deutschlandstipendium

4.3.1 Entstehung eines nationalen Stipendienprogramms

Das NRW-Stipendium war „Vorläufer“ [Beier 2010, 27] und „Vorbild“ [Becker 2011] des zunächst als nationales Stipendienprogramm titulierten Deutschlandstipendiums. Im Anschluss an die Bundestagswahlen 2009 einigten sich CDU, CSU und FDP in ihrem gemeinsamen Koalitionsvertrag vom 26. Oktober 2009 darauf, „ein nationales Stipendienprogramm ins Leben [zu] rufen“ [Koalitionsvertrag 2009, 60], das wie bereits das NRW-Stipendium über das Reverse Matching Funds-Prinzip finanziert werden sollte.

Die durch private Mittel komplementär finanzierte Förderung von 300 Euro monatlich pro Stipendiat und akademischem Jahr sollte wie bereits im NRW-Programm zur Hälfte öffentlich bezuschusst werden, wobei sich ursprünglich Bund und Länder jeweils zur Hälfte an der öffentlichen Finanzierung beteiligen sollten. [Koalitionsvertrag 2009, 60] Tatsächlich übernahm der Bund letzten Endes den öffentlichen Anteil der Finanzierung jedoch alleine (zur komplementären Finanzierung des Programms siehe Kapitel 4.3.4).

Der Hintergrund: Die hälftige Bund-Länder-Finanzierung des öffentlichen Anteils scheiterte am Widerstand der Länder und war folglich im Bundesrat nicht umzusetzen.

³ Siehe Anmerkung 1, S. 47.

Deshalb entschied sich Bundesbildungsministerin Annette Schavan (CDU), die öffentlichen Mittel komplett über den Bund zu übernehmen, denn man wollte „in der Koalition das Projekt am Länderwillen nicht scheitern lassen und einen Streit mit der FDP heraufbeschwören.“ [Beier 2010, 27]

Deshalb war der Verabschiedung des Gesetzes zur Schaffung eines nationalen Stipendienprogramms (Stipendiengesetz – StipG), das am 9. Juli 2010 im Bundesrat mehrheitlich verabschiedet wurde, eine Änderung des Gesetzestextes vorausgegangen; dieser stimmte der Bundestag am 21. Dezember 2010 zu (1. StipG-ÄndG). Die Verordnung zur Durchführung des Stipendiengesetzes (Stipendienprogramm-Verordnung – StipV) wurde einen Tag später im Bundesgesetzblatt publiziert und am nächsten Tag rechtskräftig.

4.3.2 Zweck des Deutschlandstipendienprogramms

Der im Gesetz formulierte Fördergrundsatz äußert sich zum Zweck des Stipendienprogramms nur relativ oberflächlich, nämlich „[...] zur Förderung begabter Studierender, die hervorragende Leistungen in Studium oder Beruf erwarten lassen oder bereits erbracht haben [...]“ [§ 1 Abs. 1 StipG].

Im oben bereits angesprochenen, gemeinsamen Koalitionsvertrag gehen die drei Parteien etwas dezidierter auf die politischen Hintergründe ein: „Der Bildungsaufstieg darf an finanziellen Hürden nicht scheitern. Deshalb wollen wir mit dem Dreiklang aus BAföG, Bildungsdarlehen und Stipendien jungen Menschen ein Studium ermöglichen. Wir wollen den Anteil der Stipendiaten mittelfristig von heute zwei auf zehn Prozent der Studierenden erhöhen. Die Stipendien sollen ausschließlich nach Begabung einkommensunabhängig vergeben werden. Hierzu werden wir gemeinsam mit den Ländern ein nationales Stipendienprogramm ins Leben rufen [...]“. [Koalitionsvertrag 2009, 60]

4.3.3 Das Deutschlandstipendium – von Anfang an als PPP entworfen

Der Gesetzgebung für ein nationales Stipendienprogramm ging eine öffentliche Anhörung im Bundestag voraus, die am 9. Juni 2010 stattfand und inzwischen zwar nur cursorisch, aber doch wissenschaftlich ausgewertet wurde. [Beier 2011, 12] Sowohl in den Vorträgen als auch in der anschließenden Diskussion kam immer wieder der Aspekt der Public Private Partnership des zu diesem Zeitpunkt noch in Planung befindlichen Stipendienprogramms ausdrücklich zur Sprache. [Ausschuss 2010, 8, 14, 17, 22]

4 *Matching Funds-Architekturen deutscher Stipendienprogramme*

Henning Dettleff von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und Bundesverband der Deutschen Industrie, Berlin, lobte die PPP-Konstruktion hinter dem Stipendienprogramm: „Das Nationale Stipendienprogramm, wie es im Gesetzentwurf vorgesehen ist, ist sinnvollerweise als Public Private Partnership konzipiert. Das bedeutet, dass sich Staat und Gesellschaft gleichermaßen an seinem Aufbau beteiligen. Durch diesen Ansatz wird deutlich, dass Fachkräftesicherung und Fachkräfteentwicklung als gesamtgesellschaftliche Aufgabe in Deutschland verstanden werden.“ [Ausschuss 2010, 8]

Dr. Volker Meyer-Guckel vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., Essen, unterstrich die hohe Kreativität hinter dem Ansatz, das Stipendienprogramm als Public Private Partnership zu entwerfen: „Ich möchte den PPP-Aspekt ganz nach vorne schieben. Es ist auch ein ziemlich genialer Gesetzentwurf, weil, wenn das Gesetz nicht erfolgreich ist – also keine privaten Mittel dazu kommen – kostet es auch den Steuerzahler nicht sonderlich viel. Es ist ein Investitionsgesetz in Zeiten öffentlicher Sparhaushalte, das ziemlich sinnvoll gestrickt ist. Und wir werden sehen, ob es erfolgreich ist. Denn in der Tat ist es ziemlich renditeträchtig, weil viele private Mittel dazukommen.“ [Ausschuss 2010, 14]

Prof. Dr. Margret Wintermantel von der Hochschulrektorenkonferenz, Bonn, sah unter anderem die für die Hochschulen entstehenden Kosten und den Verwaltungsaufwand sehr kritisch, stand im Grunde aber hinter dem Finanzierungsmodell als Private Public Partnership: „Unabhängig von der gesamtstaatlichen Verantwortung für den Bildungsbereich und dessen Finanzierung müssen private Mittel bei der künftigen Bildungsfinanzierung eine wichtige Rolle spielen – sei es in Form von Stipendien oder von Public-Private-Partnerships. Vor diesem Hintergrund begrüßt es die Hochschulrektorenkonferenz, dass es hier ein Modell der Matching Funds gibt, also der staatlichen Kofinanzierung privater Einwerbungen, und damit auch einen Anreiz für private Geldgeber. Es motiviert Hochschulen und auch Mittelgeber zu entsprechenden Aktivitäten – insoweit positiv.“ [Ausschuss 2010, 17]

Torsten Bultmann vom Bund demokratischer Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen, Bonn, stand der komplementären Finanzierung des Stipendienprogramms – oder vielmehr Detailregelung wie einer möglichen Fach- oder Zweckbindung durch die Stipendienggeber – kritisch gegenüber, da er einen zu großen Einfluss der Wirtschaft auf die akademische Freiheit befürchtete: „Es ist charakteristisch für alle Private-Public-Partnership Modelle, dass durch eine individuelle Investitionsentscheidung des privaten Mittelgebers auch ein entsprechender Einfluss auf den öffentlichen Finanzierungsanteil ausgeübt wird. Das ist schon seit Jahrzehnten bei den Stiftungsprofessuren so. Ich ha-

be in der Vergangenheit immer einen politischen Konsens in diesem Lande entdeckt, dass das so lange nicht problematisch ist, wie das eine ergänzende oder auch möglicherweise anregende Funktion zum öffentlichen Bildungs- und Wissenschaftsauftrag hat, über den aber natürlich insgesamt, was die grundlegenden Strukturen des Wissenschafts- und Hochschulsystems betrifft, politisch entschieden und der auch politisch verantwortet werden muss. In dem Moment jedoch, wo das durch vielfältige Einzelentscheidungen strukturwirksame Effekte hat, dass bestimmte Fachgebiete besonders stark aufgebaut werden, andere Fachgebiete verschwinden und dass sich dann der Gesetzgeber keinen Einfluss mehr ausüben kann auf die Strukturierung des Wissenschaftssystems und damit mittelbar auch auf den künftigen Fachkräftebedarf insgesamt, dann wird das in der Summe solcher vielfältiger Entscheidungen in der Tat zu einem Problem. Deswegen halte ich diese Zweckbindung in dem Gesetz in dieser Form, wie sie da drin steht, insgesamt für problematisch.“ [Ausschuss 2010, 22]

Zusammenfassend lässt sich über die öffentliche Anhörung sagen, dass insbesondere bei den Vertretern der Wirtschaft beziehungsweise den künftigen Partnern der Hochschulen der Ansatz der Public Private Partnership gelobt wurde, während auf Seiten der Wissenschaft vor den Gefahren einer Einflussnahme durch den privaten Mittelgeber gewarnt wurde. Die anwesenden Bildungs- und Hochschulexperten standen den hohen Kosten und dem großen Verwaltungsaufwand kritisch gegenüber, der durch die Mittelwerbung und durch das Bewerbungs- und Auswahlverfahren entstehen werde. Die Hochschulen seien zum gegenwärtigen Zeitpunkt auf diese Aufgabe und Mehrbelastung weder personell noch strukturell vorbereitet. [Beier 2011, 12]

Die Hochschulrektorenkonferenz schlug vor, eine „Gemeinschaftsstiftung als Spendensammelstelle auf Bundesebene“ [Beier 2011, 12] einzurichten, was von den Vertretern der Wirtschaft jedoch abgelehnt wurde. Diese plädierten ausschließlich für eine dezentrale Lösung in Eigenverantwortung der Hochschulen und betonte darüber hinaus auch Partnerschaftlichkeit und Langfristigkeit als wichtige Faktoren. [Beier 2011, 12]

Wie die komplementäre Finanzierung des bundesweiten Stipendienprogramms mit Namen „Deutschlandstipendium“ letzten Endes im Gesetz zur Schaffung eines nationalen Stipendienprogramms (StipG) tatsächlich ausgestaltet wurde, soll im folgenden Abschnitt ausgeführt werden.

4.3.4 Das Deutschlandstipendium als Reverse Matching Funds-Konstruktion

Zwei Merkmale sind typisch für die Konstruktion von Reverse Matching Funds als gemeinschaftliche Finanzierungsmodelle zwischen privater und öffentlicher Hand (siehe Kapitel 3.2.3.2), nämlich

- die hinsichtlich des Beteiligungsverhältnisses eindeutig geregelte, komplementäre Finanzierung, d.h. die Zusage des Staates, die eingeworbenen privaten Mittel in einem bestimmten Verhältnis aufzustocken, und
- die Deckelung der Gesamtfördersumme der öffentlichen Mittel.

Die endgültige Fassung des Stipendiengesetzes – in dieser Form durch das 1. StipG-ÄndG in Kraft getreten zum 1. Januar 2011 – regelt die genaue Konstruktion der der Finanzierung zu Grunde gelegten Matching Funds. Der zentrale Paragraf für diese Regelung ist § 11 StipG:

- (1) Die Stipendien werden aus von den Hochschulen eingeworbenen privaten Mitteln und aus öffentlichen Mitteln finanziert.
- (2) Haben die Hochschulen von den privaten Mittelgebern pro Stipendium einen Betrag von mindestens 150 Euro monatlich eingeworben, wird dieser vom Bund pro Stipendium um einen Betrag von 150 Euro aufgestockt. Der Bund trägt sonstige Zweckausgaben der Hochschulen pauschal in Höhe von 7 Prozent der privaten Mittel, die zur Erreichung der jeweiligen Höchstgrenze nach § 11 Absatz 4 Satz 2 je Hochschule höchstens eingeworben werden können.
- (3) Die privaten Mittelgeber können für die von ihnen anteilig finanzierten Stipendien eine Zweckbindung für bestimmte Fachrichtungen oder Studiengänge festlegen. Die aufstockenden öffentlichen Mittel folgen dieser privaten Zweckbindung. Bis zu zwei Drittel der von den Hochschulen pro Kalenderjahr neu bewilligten Stipendien können solche sein, die die privaten Mittelgeber mit einer Zweckbindung versehen haben.
- (4) Ein Stipendium nach diesem Gesetz können höchstens 8 Prozent der Studierenden einer Hochschule erhalten. Die Erreichung dieser Höchstgrenze erfolgt schrittweise.

Das Modell der komplementären Finanzierung durch Reverse Matching Funds aus privaten und öffentlichen Mitteln ist für das Deutschlandstipendienprogramm in § 11 Absatz 1 StipG geregelt. Wie schon beim NRW-Programm liegt die Verantwortung für die Mitteleinwerbung grundsätzlich bei den jeweiligen Hochschulen (siehe Kapitel 4.2.3). Absatz 2 Satz 1 legt hierbei fest, dass zuerst die privaten Mittel in Höhe von jeweils

4 Matching Funds-Architekturen deutscher Stipendienprogramme

mindestens 150 Euro monatlich eingeworben sein müssen, bevor der Bund den Betrag verdoppelt (siehe Abbildung 4.1). [§ 6 Abs. 2 Satz 3 StipG] Da der Bewilligungszeitraum für das einzelne Stipendium „mindestens zwei Semester“ betragen soll [§ 6 Abs. 1 Satz 3 StipG], umfasst die Finanzierung jedes Deutschlandstipendiums pro (akademischem) Jahr im Grunde insgesamt 3.600 Euro, die jeweils zur Hälfte aus privaten und öffentlichen Mitteln stammen.



Abbildung 4.1: Funktionsweise des Deutschlandstipendiums (Grafik: BMBF).

Die Deckelung des Gesamtfördervolumens für das Deutschlandstipendium ist dreiteilig angelegt: Es gibt eine Begrenzung des gesamten, bundesweiten, jährlichen Fördervolumens, eine maximale Zuweisungsquote für jede einzelne Hochschule und eine Regelung zur Begrenzung der Zahl fachgebundener Stipendien.

4.3.4.1 Deckelung des bundesweiten, jährlichen Gesamtfördervolumens

Erstens gibt § 11 Absatz 4 StipG die Höchstgrenze von maximal acht Prozent der Studierenden der jeweiligen Hochschule an und deckelt damit langfristig das bundesweite

Gesamtvolumen der öffentlichen Mittel innerhalb des Stipendienprogramms, die „schrittweise“ [§ 11 Abs. 4 Satz 2 StipG] erreicht werden soll. Ein Zeitraum ist jedoch nicht genannt.

4.3.4.2 Maximale Zuweisungsquote für die Hochschulen

Zu diesem Zwecke ist – zweitens – das Bundesministerium für Bildung und Forschung über die Verordnungsmächtigung in § 14 Absatz 2 StipG ermächtigt, die Einzelheiten zur schrittweisen Erreichung der in § 11 Absatz 4 StipG geregelten Förderhöchstgrenze durch eine Rechtsverordnung festzulegen. Eine Zustimmung des Bundesrates wird hierzu ausdrücklich nicht benötigt [§ 14 Abs. 2 StipG]. In der Verordnung zur Durchführung des Stipendienprogramm-Gesetzes (Stipendienprogramm-Verordnung – StipV) vom 20. Dezember 2010 wurden die Einzelheiten für das „Erreichen der Höchstgrenze“ im Stipendienjahr 2011 geregelt [§ 4 StipV]:

- (1) Zur schrittweisen Erreichung der Höchstgrenze nach § 11 Absatz 4 Satz 1 des Gesetzes kann jede Hochschule Stipendien bis zu einer jährlichen Höchstgrenze vergeben. Die Stipendienvergabe beginnt erstmalig zum Anfang des Sommersemesters 2011. Für das Jahr 2011 beträgt die Höchstgrenze 0,45 Prozent der Studierenden an einer Hochschule.
- (2) Das Bundesministerium für Bildung und Forschung teilt den zuständigen Landesbehörden rechtzeitig die auf jede ihrer Hochschulen entfallende Zahl der Stipendien mit, die der jährlichen Höchstgrenze nach Absatz 1 entspricht. Auf jede Hochschule entfällt mindestens ein Stipendium.

Dieser Paragraph der Stipendienprogramm-Verordnung wurde durch Artikel 2 der Verordnung über die Höchstgrenze nach dem Stipendienprogramm-Gesetz für das Jahr 2012 vom 29. November 2011 (Stipendienprogramm-Höchstgrenzen-Verordnung – StipHV) vollständig aufgehoben (die Verordnung trat zum 1. Januar 2012 in Kraft), denn die Höchstgrenze für das zweite Jahr des Deutschlandstipendienprogramms wurde nicht wie das NRW-Programm ergänzt oder erweitert, sondern von Grund neu festgelegt auf ein Prozent der Studierenden der jeweiligen Hochschule [Art. 1 StipHV (2012)]:

§ 1 Jährliche Höchstgrenze

Die Höchstgrenze gemäß § 11 Absatz 4 des Stipendienprogramm-Gesetzes für das Jahr 2012 beträgt 1 Prozent der Studierenden einer Hochschule.

§ 2 Verfahren

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung teilt den nach Landesrecht zuständigen Landesbehörden rechtzeitig die auf jede ihrer Hochschulen entfallende Zahl der Stipendien mit, die der jährlichen Höchstgrenze nach § 1 entspricht. Auf jede Hochschule entfällt mindestens ein Stipendium.

4 Matching Funds-Architekturen deutscher Stipendienprogramme

In diesem Punkt ist eine Änderung geplant: „Ein neues, flexibles Verteilverfahren sorgt in Kürze dafür, dass noch mehr Studierende vom Deutschlandstipendium profitieren können: Hochschulen können dann, auch wenn sie die aktuelle Höchstförderquote bereits erreicht haben, zusätzlich eingeworbene Stipendien vergeben.“ [www.deutschland-stipendium.de/de/2222.php (02.08.2012, 15:08 Uhr)]

4.3.4.3 „Zwei-Drittel-Regelung“ zur Begrenzung der Zahl fachgebundener Stipendien

Die dritte Regelung zur Deckelung der Staatsmittel zur komplementären Finanzierung des Stipendienprogramms ist indirekt angelegt. Den privaten Mittelgebern sollte wie schon beim Vorgängerprogramm [MIWFT 2009, Nr. II, 3] die Möglichkeit eingeräumt werden, die (ko-) finanzierten Stipendien mit einer „Zweckbindung für bestimmte Fachrichtungen oder Studiengänge“ [§ 11 Abs. 3 Satz 1 StipG] zu versehen. Doch begrenzt das Gesetz die Zahl der für zweckgebundene Stipendien zur Verfügung stehenden Staatsmittel für das Matching der privaten Finanzierung auf höchstens zwei Drittel der Gesamtstipendienzahl der jeweiligen Hochschule. Durch diese „Zwei-Drittel-Regelung“⁴ ergibt sich eine weitere (Teil-) Deckelung der Finanzierung durch die öffentliche Hand (Tabelle 4.2).

Jahr	Deckelung Gesamtfördervol.	Deckelung je Hochschule	Zus. Deckelung
2011	relativ: 0,45% der Stud.	relativ: 0,45% der Stud.	max. 2/3 fachgeb.
2012	relativ: 1,00% der Stud.	relativ: 1,00% der Stud.	max. 2/3 fachgeb.

Tabelle 4.2: Deckelung des Fördervolumens im Deutschlandstipendium

4.3.4.4 Mindestanspruch kleinster Hochschulen

Neben der Deckelung der Staatsgelder für die Reverse Matching Funds-Konstruktion des Deutschlandstipendienprogramms sehen Stipendiengesetz und -verordnungen auch einen Mindestanspruch von einem Stipendium für die jeweilige Hochschule vor. Dieser betrifft die kleinsten Hochschulen im Bundesgebiet mit 222 oder weniger Studierenden (Berechnungsgrundlage für das Förderjahr 2011) [§ 4 Abs. 1 Satz 3 StipV, § 4 Abs. 2

⁴ Den Begriff der „Zwei-Drittel-Regelung“ als *Terminus technicus* benutzt auch das Bundesministerium für Bildung und Forschung auf seiner Homepage: www.deutschlandstipendium.de/de/1698.php, Frage „Kann ich die Mittelverwendung beeinflussen?“ (29.07.2012, 09:38 Uhr).

Satz 2 StipV] beziehungsweise mit weniger als 100 Studierenden (Berechnungsgrundlage für das Förderjahr 2012) [Art. 1 § 1 StipHV (2012), Art. 1 § 2 Satz 2 StipHV (2012)].

4.3.5 Weitere Regelungen für die Beteiligung der Förderer am Programm

Die gesetzlichen Regelungen hinter dem Deutschlandstipendienprogramm sehen neben der Quotierung und Deckelung der staatlichen Fördermittel auch eine, wenn auch nur stark eingeschränkte, Beteiligung der privaten Mittelgeber am Stipendienprogramm vor. Häufiger ist jedoch *ex negativo* festgelegt, wo die Förderer ausdrücklich nicht beteiligt werden dürfen.

Wie die Einwerbung der privaten Mittel liegt auch das Verfahren zur Auswahl der Bewerber vollständig „in der Verantwortung der Hochschulen“. [§ 2 Abs. 2 StipG] Die Verfahren sind dem Gesetz nach derart zu gestalten, dass „eine Einflussnahme der privaten Mittelgeber auf die Auswahl der zu fördernden Studierenden ausgeschlossen ist. Die Hochschulen können Vertreter der privaten Mittelgeber mit beratender Funktion in Auswahlgremien berufen.“ [§ 2 Abs. 2 Satz 3 StipG]

Das Stipendiengesetz eröffnet dem privaten Mittel grundsätzlich die Möglichkeit, seinen Anteil innerhalb der Matching Funds zu erhöhen und damit das Stipendium höher als vorgesehen zu dotieren: „Die Höhe des Stipendiums beträgt monatlich 300 Euro. Ein höheres Stipendium kann vergeben werden, wenn der nach § 11 Absatz 2 eingeworbene Anteil an privaten Mitteln höher als 150 Euro ist.“ [§ 5 Abs. 1 StipG]. Relevant für die Kooperation zwischen Hochschule und privatem Mittelgeber vor dem Hintergrund der gemeinschaftlichen Finanzierung des Programms ist der Ausschluss einer Gegenleistung durch die Stipendiaten den Förderern gegenüber: „Das Stipendium darf weder von einer Gegenleistung für den privaten Mittelgeber noch von einer Arbeitnehmertätigkeit oder einer Absichtserklärung hinsichtlich einer späteren Arbeitnehmertätigkeit abhängig gemacht werden.“ [§ 5 Abs. 2 StipG]

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung richtet dem Stipendiengesetz folgend einen Beirat für das Deutschlandstipendienprogramm ein, der das Ministerium „durch Stellungnahmen bei der Anwendung dieses Gesetzes und Prüfung der Weiterentwicklung der gesetzlichen Regelung der Stipendien“ berät. [§ 12 Abs. 1 StipG] Auch die privaten Mittelgeber werden durch zwei, auf Vorschlag der Hochschulrektorenkonferenz berufene Vertreter in diesem für jeweils vier Jahre vom Ministerium ernannten Beirat

repräsentiert, der insgesamt aus zwölf Mitgliedern besteht. [§ 12 Abs. 2 StipG, § 5 Abs. 1 StipV]

Im Oktober 2011 kam der Beirat Deutschlandstipendium zum ersten Mal zusammen. Zum Vorsitzenden des Beirats wurde Thomas Sattelberger, Personalvorstand Deutsche Telekom AG, gewählt. Stellvertreter ist Dr. Wilhelm Krull, Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Darüber hinaus gehören dem Beirat an: Matthias Anbuhl (Deutscher Gewerkschaftsbund), Dr. Gerhard F. Braun (Vizepräsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände), Dr. Hans Georg Helmstädter (Präsident der Fachhochschule Brandenburg), Stefan Jungeblodt (Regierungsdirektor im Ministerium für Wissenschaft und Kultur des Landes Niedersachsen), Nina Klett (Studierende aus Tübingen, Baden-Württemberg), Florian Krause (Studierender aus Trier, Rheinland-Pfalz), Gabriela Lichtenthäler (Ministerialrätin im Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg), Achim Meyer auf der Heyde (Generalsekretär des Deutschen Studentenwerks), Inge Reichenbach (Vizepräsidentin für Entwicklung an der Yale University), Prof. Dr. Nikolaus Risch (Präsident der Universität Paderborn). [www.deutschlandstipendium.de/de/2112.php (18.04.2012, 19:05 Uhr)]

4.3.6 Eine weitere, relevante Regelung für die Hochschulen: die Overhead-Pauschale

Für die Fragestellung der vorliegenden Untersuchung ist noch ein weiterer Sachverhalt von Bedeutung, der sich um zusätzliche Staatsmittel dreht, die für das Stipendienprogramm vom Bundesministerium für Bildung und Forschung den Hochschulen für die Durchführung des Programms zur Verfügung stehen. Die Rede ist von der so genannten Overhead- oder Akquise-Pauschale. Sie ist oben in Kapitel 4.3.4 im Gesetzeszitat bereits angesprochen worden und wird im Stipendiengesetz geregelt: „Der Bund trägt sonstige Zweckausgaben der Hochschulen pauschal in Höhe von 7 Prozent der privaten Mittel, die zur Erreichung der jeweiligen Höchstgrenze nach § 11 Absatz 4 Satz 2 je Hochschule höchstens eingeworben werden können.“ [§ 11 Abs. 2 Satz 2 StipG]

4.3.7 Das Servicezentrum des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft

Um den Aufbau des Deutschlandstipendien-Programms zu unterstützen, richtete der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft ein Servicezentrum ein. „Förderer und Hochschulen können alle ihre Fragen rund um das Deutschlandstipendium über eine

kostenlose Telefonhotline an das Servicezentrum DeutschlandStipendium richten. Darüber hinaus bietet das Servicezentrum Förderern und Hochschulen individuelle und qualifizierte Beratung bei der Einrichtung von Stipendienprogrammen an, unterstützt sie bei der konkreten Formulierung von Fördervereinbarungen und bei der Ausgestaltung der Zusammenarbeit. Das Servicezentrum sammelt Informationen über nicht ausgeschöpfte Stipendienkontingente und stellt diese Daten interessierten Unternehmen und Stiftungen zur Verfügung, damit möglichst keine Förderpotenziale verloren gehen.“ [Stiffterverband 2010, 10]

Zu den Dienstleistungen des Servicezentrums gehört beispielsweise die Beratung von Unternehmen und Stiftungen, die „Entscheidungen über Fördervolumina treffen müssen oder bereits bestehende Stipendienprogramme zukünftig im Rahmen des Deutschlandstipendiums vergeben möchten“ [www.deutschlandstipendium.de/de/1791.php (31.07.2012, 10:16 Uhr)]. Ebenso enthält das Portfolio der Einrichtung die „konkrete Hilfe bei der schrittweisen Einführung des Deutschlandstipendiums, beispielsweise bei der Auslegung des Stipendienprogramm-Gesetzes und der begleitenden Verordnung“ [www.deutschlandstipendium.de/de/1791.php (31.07.2012, 10:16 Uhr)]. Ebenso „hilft das Servicezentrum bei der Formulierung von verbindlichen Fördervereinbarungen“ [www.deutschlandstipendium.de/de/1791.php (31.07.2012, 10:16 Uhr)]. Darüber hinaus hat die Einrichtung des Stiffterverbands auch einen „Vermittlungsauftrag“ und stellt Kontakt zwischen Hochschulen und potentiellen Förderern her, zum Beispiel wenn eine Hochschule noch freie Förderkontingente hat oder wenn potentielle Förderer noch geeignete Hochschulen suchen [www.deutschlandstipendium.de/de/1791.php (31.07.2012, 10:16 Uhr)]. Zu diesem Zweck wird derzeit eine Online-Datenbank entwickelt, in die dann alle Hochschulen „den aktuellen Stand eingeworbener Stipendien einpflegen“ können. [www.deutschlandstipendium.de/de/1791.php (31.07.2012, 10:16 Uhr)]

4.3.8 Kritikpunkte im Vorfeld des Programmstarts

Die Kritik am Deutschlandstipendien-Programm und seiner Architektur unterteilt SANDEVSKI in zwei Gruppen, nämlich einerseits in die politische Opposition, die aus Gründen sozialer Gerechtigkeit lieber die Mittel der Förderungen nach BAföG erhöht wissen wollte, und die Hochschulen, die sich mit der Aufgabe, Stipendien in hoher Zahl einzwerben, überfordert sahen – sowohl, weil die Förderungsquoten zu hoch seien, als auch weil die *Overhead*-Pauschale vollkommen unzureichend sei. [Sandevski 2010, 31f]

4.3.8.1 Forderung der Opposition: Ausbau der BAföG-Ausgaben statt Aufbau eines Deutschlandstipendien-Programms

Vertreter der Oppositionsparteien, des Studentenwerks und der Studierendenvereinigungen kritisierten von Anfang an am Deutschlandstipendium, „dass die Stipendien in erster Linie die finanziell gut gestellten Studierenden aus bildungsnahen Familien und nicht die tatsächlich bedürftigen Studierenden erreichen werden“. [Sandevski 2010, 31] Stattdessen sollte das Geld in den Ausbau der Förderungen nach dem Bundesausbildungsförderungsgesetz (BAföG) fließen. [Sandevski 2010, 31]

Die Grundlage dieser Kritik ist eine Erhebung der HIS und weitere Studien, die gezeigt haben, dass „die übergroße Mehrheit der Stipendiaten der elf Begabtenförderwerke aus gehobenen und hohen Bildungsgruppen kommt“ [Sandevski 2010, 31]. „Damit wird deutlich, dass die Begabtenförderwerke nicht ‚fördern‘, sondern bestehende Ungleichheiten reproduzieren.“ [Sandevski 2010, 31] Dieser Sachverhalt gilt im Grunde für alle elf Begabtenförderwerke gleichermaßen. Deshalb konstatiert SANDEVSKI: „Wenn Vertreter der Oppositionsparteien ihre Fundamentalkritik am nationalen Stipendienprogramm aus Gründen der Bildungsgerechtigkeit ernst meinen, dann sollen sie auch konsequenterweise für die Beendigung der Begabtenförderung zu Gunsten des BAföG eintreten! Das Thema Stipendien ist zu wichtig, um es für parteipolitische Schlammschlachten zu missbrauchen.“ [Sandevski 2010, 31] – Es spräche nach SANDEVSKIS Meinung im Übrigen nichts dagegen, „den Aspekt der Bedürftigkeit im nationalen Stipendienprogramm zu verankern.“ [Sandevski 2010, 31]

Den politischen Argumenten lässt sich darüber hinaus noch die nüchterne Sprache von Daten und Fakten zur Seite stellen.⁵ Für die Fördermittel nach dem BAföG nahm die Bundesregierung laut ihrer Pressemitteilung zum 19. BAföG-Bericht im Jahr 2010 insgesamt 2,9 Milliarden Euro in die Hand. [www.bmbf.de/press/3223.php (28.07.2012, 14:51 Uhr)] Im selben Jahr sah der Haushaltsplan der Bundesregierung für das nationale Stipendienprogramm 10 Millionen [Haushaltsgesetz 2010, darin Bundeshaushaltsplan 2010, Einzelplan 30, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Titel 681 12 Nationales Stipendienprogramm] und im Jahr 2012 knapp 37 Millionen Euro vor [Haushaltsgesetz 2012, darin Bundeshaushaltsplan 2012, Einzelplan 30, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Titel 681 12 Nationales Stipendienprogramm].

In Zahlenverhältnissen ausgedrückt heißt das, dass die Ausgaben für das nationale Stipendienprogramm im Jahr 2010 lediglich etwas mehr als drei Promille, im Jahr 2012

⁵ So argumentierte auch Prof. Dr. Ulrich Radtke, Rektor der UDE, in einem Interview mit der ZEIT, 29. September 2011. [Wiarda 2011b]

nur gut ein Prozent der Ausgaben für die Fördermittel nach BAföG ausgemacht haben. Selbst für den Zeitpunkt x, an dem die Förderquote die nach § 11 Abs. 4 StipG veranschlagten acht Prozent aller Studierenden erreichen soll, würde die Bundesregierung mit rund 300 Millionen Euro lediglich gut zehn Prozent der BAföG-Mittel zur Verfügung stellen müssen.

4.3.8.2 Die Hochschulen vor der Herausforderung zu hoher Förderungsquoten

Den zweite, große Kritikpunkt an der Konstruktion des Deutschlandstipendiums äußern die Vertreter der Hochschulen. „Viele Hochschulen stehen dem Stipendienprogramm grundsätzlich positiv gegenüber, wissen aber einfach nicht, wie sie die Spenden einwerben sollen.“ [Sandevski 2010, 31] Die Herausforderung für die einzelne Hochschule ist groß, sollen doch insgesamt acht Prozent der Studierenden einer Hochschule ein Deutschlandstipendium erhalten. [§ 11 Abs. 4 StipG]

Eine Hochschule von der Größe der Universität Duisburg-Essen mit rund 37.000 Studierenden [Studentenwerk 2012; Universität Duisburg-Essen 2012, 2] müsste rein rechnerisch langfristig insgesamt 2.960 Stipendien einwerben, was einer jährlichen Summe von 5.328.000 Euro an Spendengeldern entspräche. Diese Summen lägen in diesem Rechenbeispiel an einer einzelnen Hochschule höher als die Zahlen des gesamten NRW-Stipendiums landesweit, bei dem im Ganzen knapp 2.400 Stipendien von allen teilnehmenden Hochschulen gemeinsam akquiriert werden konnten (siehe Kapitel 4.2.3). – „Kein Wunder, dass viele Hochschulen einfach nicht wissen, wie sie bis zu acht Prozent ihrer Studierenden ein Stipendium bescheren sollen.“ [Sandevski 2010, 32]

4.3.8.3 Exkurs: Der „Ländercheck kompakt“ des Stifterverbands zum Deutschlandstipendium

Ein durch den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft bundesweit angelegter Vergleich der Erfolgsquoten der Hochschulen und Bundesländer nach dem ersten Jahr des Deutschlandstipendien-Programms zeigt, inwieweit die bisherigen Förderquoten von 0,45 Prozent im Jahr 2011 beziehungsweise von einem Prozent im Jahr 2012 tatsächlich ausgeschöpft wurden. [Stifterverband 2012]

Die zentralen Ergebnisse der Studie, die für die vorliegende Untersuchung relevant sind, werden im Folgenden als Exkurs kurz zusammengefasst. [Stifterverband 2012] Speziell der Fall Nordrhein-Westfalens ist überraschend: Das Bundesland ist in den Rankings mit Positionen vom Spitzenplatz bis zum Schlusslicht vertreten. Das verlangt m. E. nach einem kritischen Blick auf die Studie, schließlich diene das NRW-Programm

als Blaupause für das Deutschlandstipendium. Darüber hinaus werden zwei nordrhein-westfälische Hochschulen (RWTH Aachen und Universität Duisburg-Essen) als Good-Practice-Beispiele vom Stifterverband in seiner Infobroschüre zum Deutschlandstipendium vorgestellt. [Stifterverband 2010, 8f]

Die Kernaussagen der Studie sind folgende [Stifterverband 2012]:

- Rund ein Drittel aller Hochschulen in Deutschland (das sind 47 Prozent aller 285 am Programm teilnehmenden Hochschulen) haben ihr Kontingent bisher voll ausgeschöpft.
- Das Saarland ist das einzige Bundesland, dessen Hochschulen die Kontingente landesweit zu hundert Prozent nutzen. Hinsichtlich der Erfolgsquote⁶ der teilnehmenden Hochschulen folgen in der Spitzengruppe die Bundesländer Bremen (94,6 Prozent), Niedersachsen (83,5 Prozent) und Nordrhein-Westfalen (82,9 Prozent).
- Nordrhein-Westfalen, das nach absoluten Zahlen das Bundesland mit den meisten vergebenen Stipendien ist (1.430 Deutschlandstipendien) und hier das Ranking anführt, fällt gemessen am relativen Erfolg, das heißt an seiner Ausschöpfungsquote⁷ von 63 Prozent, nur in die Mittelgruppe.
- Schlusslichter hinsichtlich der Beteiligungsquote⁸ am Stipendienprogramm sind die Hochschulen in Hamburg (Beteiligungsquote der Hochschulen: 27 Prozent), Schleswig-Holstein (68 Prozent) und Nordrhein-Westfalen (76 Prozent).
- Der Erfolg der einzelnen Hochschule ist unabhängig von ihrem Hochschultypus und von ihrer Region; er hängt maßgeblich von der Bereitschaft der Hochschule ab, das Deutschlandstipendium als neues Förderinstrument aktiv zu nutzen und zu bewerben.

Die Studie selbst äußert sich zum Punkt der geringen Beteiligungsquote des Landes NRW am Programm folgendermaßen: „Insbesondere die Platzierung des Lan-

⁶ Die Erfolgsquote gibt an, „zu welchem Grad die am Deutschlandstipendium teilnehmenden Hochschulen eines Landes ihre Stipendienkontingente ausschöpfen konnten. [Stifterverband 2010, 4]

⁷ „Die Ausschöpfungsquote [...] zeigt, inwiefern die Hochschulen der Länder bislang die ihnen maximal zur Verfügung stehenden Stipendienkontingente ausnutzen konnten.“ [Stifterverband 2010, 2]

⁸ Die Beteiligungsquote „erfasst die Anzahl der durch die teilnehmenden Hochschulen maximal zu vergebenden Stipendien, gewichtet mit der Zahl der insgesamt vergebbaren Stipendien des jeweiligen Bundeslandes. Sie erlaubt zwar keine Aussage darüber, wie viele Stipendien von den Hochschulen tatsächlich eingeworben wurden, ist aber ein guter Indikator für die grundsätzliche Bereitschaft der Hochschulen zur Teilnahme am Deutschlandstipendium.“ [Stifterverband 2010, 3]

des Nordrhein-Westfalen überrascht, hat dieses Bundesland doch mit dem ‚NRW-Stipendium‘ das Vorbild für das Deutschlandstipendium geliefert. Ende 2011 haben die Hochschulen in Nordrhein-Westfalen noch rund 1.700 Stipendien im Rahmen des NRW-Programms vergeben, die nun nach und nach in das Deutschlandstipendium überführt werden sollen. Vor dem Hintergrund dieses seit 2009 bestehenden Stipendienprogramms waren die Hochschulen dieses Landes bei der Beteiligung am strukturell identischen Deutschlandstipendium möglicherweise zunächst etwas zurückhaltender. In Addition der im Rahmen des NRW-Stipendiums und des Deutschlandstipendiums erzielten Ergebnisse schneidet das Land insgesamt aber sehr positiv ab.“ [Stifterverband 2012, 3]

Hinsichtlich der übrigen beiden Aspekte, der Erfolgs- und der Ausschöpfungsquote, äußert sich die Studie nicht. Doch auch hier muss m.E. die Interdependenz des Deutschlandstipendiums mit dem NRW-Programm für die Interpretation der Studie zu Grunde gelegt werden.

Erstens sprechen die absoluten Zahlen im Zusammenhang mit der Ausschöpfungsquote eine andere Sprache als die relativen Werte; dieser Sachverhalt kommt in der Studie m.E. zu kurz. In Nordrhein-Westfalen wurden zum Zeitpunkt der Erhebung insgesamt 1.430 Deutschlandstipendien zuzüglich rund 1.700 NRW-Stipendien vergeben. Die Summe von rund 3.130 Matching Funds-Stipendien bewegt sich in völlig anderen Dimensionen als die Zahlen der Bundesländer der Spitzengruppe in Sachen Ausschöpfungsquote: Saarland auf Platz eins mit einer Ausschöpfungsquote von 100 Prozent mit insgesamt 100 Stipendien; Bremen auf Platz zwei, 88 Prozent Ausschöpfung mit 123 Stipendien; Niedersachsen auf Platz drei, 81 Prozent Ausschöpfung mit 526 Stipendien; Bayern auf Platz vier, 67 Prozent Ausschöpfung mit 797 Stipendien. [Stifterverband 2012, 1f] – Das letztgenannte Bundesland belegt hinsichtlich der rein zahlenmäßig am meisten eingeworbenen Stipendien nach Nordrhein-Westfalen Platz zwei, hat aber nur gut 55 Prozent der Stipendien des Erstplatzierten einwerben können.

Im Falle der Ausschöpfungsquote greift zweitens möglicherweise der Umstand, dass die NRW-Stipendienmittel jeder Kohorte für jeweils vier Jahre zugesichert wurden, beim Deutschlandstipendium dagegen im Grunde nur für jeweils ein Jahr. Die Übertragung von Förderern und Mitteln vom einen in das andere Programm geht also mit dem Risiko einer im Gegensatz zum Land NRW verkürzten Mittelgewährung durch den Bund einher. Hier steht folglich eine vierjährige Planungsperspektive einer einjährigen gegenüber.

Das alles ist nicht trivial. Denn was die Studie des Stifterverbands nicht als Datengrundlage einbeziehen kann, ist die Frage, ob Hochschulen in Nordrhein-Westfalen ihre nicht-ausgeschöpften Stipendienkontingente beim NRW-Programm oder beim

Deutschlandstipendien-Programm abziehen. Und das kann sich auf die Erfolgsquote des ganzen Bundeslandes drastisch auswirken. Die Hochschulen in NRW vergaben zum Zeitpunkt der Erhebung durch den Stifterverband immer noch mehr NRW-Stipendien als Deutschlandstipendien. Eine rein rechnerische Übertragung der gesamten NRW-Stipendien in das Deutschlandprogramm hätte zur Folge gehabt, dass nur 860 anstelle der rund 1.700 weiterhin vergebenen NRW-Stipendien weitergeführt würden. Dann hätte NRW rund 2.270 Deutschlandstipendien vergeben und würde sich nach der Rechnung der Stifterverbandsstudie damit mit dem Saarland Platz eins sowohl im Ranking nach der Erfolgs-, als auch nach der Ausschöpfungsquote teilen – obwohl es im selben Programm insgesamt mehr als 22-mal so viele Fördermittel akquiriert hätte ...

Als Fazit daraus lässt sich vor allem eines ziehen: NRW-Hochschulen trauen offensichtlich dem NRW-Programm mehr als dem Deutschlandstipendien-Programm. Sie sind schließlich die sprichwörtlichen gebrannten Kinder, die erfahren mussten, wie schnell ein Matching Funds-Stipendienprogramm einem Regierungswechsel zum Opfer fallen kann. Und die Investitionskosten für die Hochschulen, sich an solchen Programmen zu beteiligen sind hoch.

4.3.8.4 Die Hochschulen vor der Herausforderung zu geringer Overhead-Pauschalen

Dass erfolgreiches Fundraising eine Hochschule Geld kostet, ist in den vorangegangenen Kapiteln immer wieder zur Sprache gekommen. Wie diese Finanzierung durch die Overhead-Pauschale (siehe Kapitel 4.3.8.4) realisiert werden soll, bleibt offen, wie erneut ein einfaches Rechenbeispiel belegen kann: Der UDE mit ihren rund 37.000 Studierenden stand bei einer Förderquote von ein Prozent aller Studierenden [vgl. Art. 1 § 1 StipHV (2012)] eine Overhead-Pauschale von sieben Prozent „der privaten Mittel, die zur Erreichung der jeweiligen Höchstgrenze nach § 11 Absatz 4 Satz 2 je Hochschule höchstens eingeworben werden können“ [§ 11 Abs. 2 Satz 2 StipG] zu, also sieben Prozent von rechnerischen 666.000 Euro – das wären 46.620 Euro.

Das Beispiel zeigt die Herausforderung, vor denen die Hochschulen stehen, die sich am Programm beteiligen möchten: Im Grunde erwartet das Bundesministerium für Bildung und Forschung, dass eine Hochschule wie die Universität Duisburg-Essen mit einem Ressourceneinsatz von rechnerischen 46.620 Euro innerhalb eines Jahres Spenden in Höhe 666.000 Euro einwerben würde. Jeder in das Hochschul-Fundraising investierte Euro müsste also mehr als das 14-Fache an Spenden verzeichnen.

4 *Matching Funds-Architekturen deutscher Stipendienprogramme*

JANSEN/SANDEVSKI haben mehrere Studien ausgewertet und anhand derer untersucht, in welchem Verhältnis Mitteleinsatz zu Fundraising-Erlösen im internationalen Vergleich steht: Während etablierte Fundraising-Abteilungen in den USA bis zum 25-fachen ihrer Ausgaben einwerben konnten, lag die Quote an Hochschulen in den USA und in Großbritannien bei jungen Fundraising-Abteilungen nur bei etwa 1:3,5 (Großbritannien) und etwa 1:4 (USA). [Jansen/Sandevski 2009, 56f]. – Wenngleich üblicherweise „Investitionen von Geldern im Bereich Hochschulfundraising überdurchschnittlich ertragreich“ [Jansen/Sandevski 2009, 57] sind, scheint das Bundesministerium hinsichtlich des Deutschlandstipendien-Programms mit einer Quote von etwa 1:14 schiere Wunder zu erwarten, so die berechtigte Kritik.

5 Die komplementär finanzierten Stipendienprogramme der UDE

Um die Umsetzung von komplementär finanzierten Stipendienprogrammen in der Praxis zu untersuchen, dient die Universität Duisburg-Essen (UDE) als Fallbeispiel der vorliegenden Studie. Sie gilt vielleicht als *Best-Practice*-, sicher aber als *Good-Practice*-Beispiel für die Umsetzung des Deutschlandstipendien-Programms (siehe Kapitel 5.2.3) und war auch beim Vorgängerprogramm, dem NRW-Stipendium, erfolgreich. Die konkrete Umsetzung der beiden Stipendienprogramme an der UDE stehen in den folgenden Kapiteln im Fokus der Untersuchung.

5.1 Die Universität Duisburg-Essen im Portrait

5.1.1 (Vor-) Geschichte der Universität

Die (Vor-) Geschichte der heutigen Universität Duisburg-Essen geht bis ins 16. Jahrhundert zurück. Bereits im Jahr 1564 wurde durch den Papst die Erlaubnis zur Gründung einer Universität in Duisburg erteilt. Zwei Jahre später erließ Maximilian II. ein kaiserliches Privileg zur Gründung einer Universität. Von der Rechtsgrundlage bis zur tatsächlichen Universitätsgründung dauerte es so rund 90 Jahre, denn Duisburg wurde „erst“ im Jahr 1655 Universitätsstadt; die Alte Universität Duisburg nahm am 14. Oktober 1655 ihren Lehrbetrieb auf. Sie wurde im Jahr der Universitätsneugründung in Bonn, das heißt im Jahr 1818, geschlossen, wobei das Universitätssiegel, das -zepter und große Teile der Universitätsbibliothek an die Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn übergeben wurden, die das Siegel noch heute führt und im Grunde die Nachfolgerin der Duisburger Hochschule ist. [Geuenich/Hantsche 2007]

In den Jahren zwischen 1818 und 1891 gab es in Duisburg keine Hochschule, jedoch knüpften eine Hüttenschule und pädagogische Akademie an die Tradition der Universitätsstadt Duisburg an. Im Jahr 1891 verlegte die Rheinisch-Westfälische Hüttenschule

5 Die komplementär finanzierten Stipendienprogramme der UDE

ihren Standort von Bochum nach Duisburg. Sie wurde danach zur „Königlich-Preußischen Maschinenbau- und Hüttenschule“ weiterentwickelt und im Jahr 1938 in „Staatliche Ingenieurschule“ umbenannt. Außerdem wurde die Pädagogische Akademie (ev.), ab 1962 Pädagogische Hochschule, im Jahr 1968 aus heutigen Essener Stadtteil Kettwig nach Duisburg verlagert und gehörte zur „Pädagogischen Hochschule Ruhr“. [Runde 2011]

Aus diesen beiden Einrichtungen ging am 1. August 1972 die Gründung der „Gesamthochschule Duisburg“ (ab 1994: „Gerhard-Mercator-Universität Duisburg“) hervor; am selben Tag wurde auch in Essen eine Gesamthochschule gegründet, die auch ein Universitätsklinikum erhielt. Beide Einrichtungen wurden am 1. Januar 2003 zur Universität Duisburg-Essen (UDE) fusioniert. Sie schloss sich am 12. März 2007 durch die Gründung der Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) mit den beiden Nachbaruniversitäten Bochum und Dortmund zusammen. Am 1. Oktober 2008 richtete die UDE als erste Universität bundesweit ein Prorektorat für Diversity Management ein. [Hochschulpräsentation 2012, 4]



Abbildung 5.1: Die beiden Standorte der Universität Duisburg-Essen (Grafik: UDE)

5.1.2 Eine Universität, zwei Standorte

Durch die Fusion ist die heutige Universität Duisburg-Essen in zwei Halbmillionen-Städten vertreten (Abbildung 5.1).

Die Stadt Duisburg liegt im westlichen Ruhrgebiet und hat rund 500.000 Einwohner. Sie gilt als der führende Stahlstandort in Europa. Duisburg ist eine bedeutende

Logistik-Drehscheibe Deutschlands und besitzt den größten Binnenhafen Europas. Die Stadt Essen ist mit rund 585.000 Einwohner etwas größer als die Stadt Duisburg und gilt als *das* Dienstleistungs-, Kultur- und Wirtschaftszentrum des Ruhrgebiets. Sie trug im Jahr 2010 unter der Marke „RUHR.2010“ den Titel der Kulturhauptstadt Europas. [Hochschulpräsentation 2012, 3]

5.1.3 Profil der Universität Duisburg-Essen

Durch die Fusion, die noch keine zehn Jahre her ist, gehört die Universität Duisburg-Essen zu den jüngsten Universitäten im Bundesgebiet und ist die jüngste in Nordrhein-Westfalen. Gleichzeitig platzierte sich die Universität durch die Fusion mit ihren aktuell mehr als 37.250 Studierenden seither unter die zehn größten Hochschulen Deutschlands. [Studentenwerk 2012]

5.1.3.1 Schwerpunkte in Lehre und Forschung

Die Zwei-Campus-Universität bietet „ein breites, national wie international ausgerichtetes Fächerspektrum“ [Studentenwerk 2012], das sich auf elf Fakultäten verteilt: Geisteswissenschaften, Gesellschaftswissenschaften, Bildungswissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Betriebswirtschaftslehre, Mathematik, Physik, Chemie, Biologie, Ingenieurwissenschaften und Medizin. [Hochschulpräsentation 2012, 5] Den Studierenden aus 130 Nationen werden über 100 Bachelor- und Master-Studiengänge mit zunehmend interdisziplinärer Ausrichtung angeboten. [Studentenwerk 2012]

Die Profilschwerpunkte der Forschung liegen in den Bereichen Nanowissenschaften, biomedizinische Wissenschaften, empirische Bildungsforschung, Erforschung urbaner Systeme und der Erforschung des Wandels von Gegenwartsgesellschaften. [Hochschulpräsentation 2012, 9] Diese Themen schlagen sich unter anderem in den Förderprogrammen der Deutschen Forschungsgesellschaft (DFG) nieder, die an der Universität Duisburg-Essen acht Sonderforschungsbereiche beziehungsweise SFB/Transregios (Sprecherhochschule und Beteiligungen) in Physik, Medizin, Informatik, Geographie und Mathematik, fünf DFG-Graduiertenkollegs in Medizinische Biotechnologie, Medizin, Empirische Bildungsforschung, Strahlenbiologie und Ostasienwissenschaften sowie vier DFG-Forschergruppen in Empirische Bildungsforschung, Physik, Medizinische Psychologie und Chemie eingerichtet hat. [Hochschulpräsentation 2012, 10] Die vielen Forschungseinrichtungen und An-Institute zeugen von Forschungsstärke und -vielfalt gleichermaßen. [Hochschulpräsentation 2012, 11f] Das schlägt sich auch in der Drittmittelfinanzierung

5 Die komplementär finanzierten Stipendienprogramme der UDE

der Universität Duisburg-Essen wider, was der UDE im letzten CHE-Ranking „gute Bewertungen“ [Miertzschke 2011] als am Drittmittelaufkommen gemessen forschungsstarke Hochschule bescherte (Abbildung 5.1). [Hochschulpräsentation 2012, 6]

448,2 Mio. €	Gesamteinnahmen der UDE, davon
114,3 Mio. €	in der Medizinischen Fakultät
91,5 Mio. €	Drittmiteleinnahmen, davon
29,2 Mio. €	in der Medizinischen Fakultät

Tabelle 5.1: Haushalt der Universität Duisburg-Essen im Jahr 2010

5.1.3.2 Hochschulübergreifendes Diversity Management

Über die Forschungsbereiche hinaus profiliert sich die Universität Duisburg-Essen mit einem fakultäts- und hochschulübergreifenden Konzept, an dessen Speerspitze das oben im Text (Kapitel 5.1.3.2) bereits angesprochene Prorektorat für Diversity Management steht: „Angesichts einer bunteren und international zunehmend vernetzten Gesellschafts gilt es, Verschiedenheit als Potenzial für wissenschaftliche Exzellenz zu begreifen. Dabei werden die unterschiedlichen Bedürfnisse von jungen Eltern, studienbegleitend Berufstätigen, Bildungsaufsteigern und von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte stärker berücksichtigt.“ [Studentenwerk 2012]

Die vielen Studierenden, die vor allem aus dem unmittelbaren Einzugsgebiet kommen, werden durch ein flächendeckendes Mentoring- und Qualitätssicherungssystem in ihrem Studienerfolg unterstützt. [Studentenwerk 2012]

5.2 Die Stipendienprogramm an der Universität Duisburg-Essen

5.2.1 Nachwuchsförderung und Diversity Management als Gesamtstrategie für das Fundraising

Die beiden Matching Funds-Stipendienprogramme, das NRW- und das Deutschlandstipendium, sollen an der Universität Duisburg-Essen künftig eingebettet werden in eine

5 Die komplementär finanzierten Stipendienprogramme der UDE

übergeordnete Fundraising-Strategie, die unter dem Namen BEST vermarktet werden wird.¹ Hinter dem Apronym BEST, das an der selben Universität von der *Mercator School of Management* (Fakultät für Betriebswirtschaftslehre) auch für *Business and Economics Summer Term* benutzt wird [www.msm.uni-due.de/BEST/ (29.07.2012, 16:26 Uhr)], verbergen sich hier die vier Schlagworte bildungsoffensiv, erfolgsorientiert, sozial und talentfördernd. [Universität Duisburg-Essen 2012, 2]

Mit BEST wurde nach eigenen Angaben, „ein Nachwuchsförderprogramm entwickelt, das besonders leistungsstarken, talentierten jungen Menschen zusätzliche Möglichkeiten für ein erfolgreiches Studium und Berufsleben eröffnet – unabhängig von ihrer sozialen oder kulturellen Herkunft.“ Hierfür wurden vier „verschiedene Förderbausteine“ entwickelt, nämlich: [Universität Duisburg-Essen 2012, 3]

- Deutschlandstipendien, inklusive den auslaufenden NRW-Stipendien
- *Honors Program* als Exzellenz-Förderung für besonders begabte Studierende
- Brücken-Stipendien (Schwerpunkt: Förderung von Doktorandinnen)
- Fonds zur Nachwuchsförderung zur Finanzierung von beispielsweise Tagungen oder Druckkosten

Diese vier Bestandteile des gesamten Nachwuchsförderprogramms sollen künftig „gewährleisten, dass uns kein Talent während des Studiums oder der Weiterqualifikation verloren geht“ [Universität Duisburg-Essen 2012, 3]. Hier greift das Konzept interessanterweise ausgerechnet das Motto „Kein Talent darf verloren gehen“ der derzeitigen Wissenschaftsministerin Svenja Schulze [www.wissenschaft.nrw.de/studieren_in_nrw/studienstarter/Studieren-ohne-Abitur/index.php (29.07.2012, 13:18 Uhr)] im Wortlaut auf – jener Ministerin, die das NRW-Stipendium nach ihren Regierungsantritt abgeschafft hat (hierzu siehe auch S. 49).

Doch so paradox, wie das auf den ersten Blick erscheint, ist das nicht. Denn wie in Kapitel 5.1.3.2 bereits ausgeführt, definiert sich die Universität Duisburg-Essen neben ihren Schwerpunkten in Forschung und Lehre vor allem über ihr erfolgreiches Diversity Management und dem Bestreben, „Verschiedenheit als Potenzial für wissenschaftliche Exzellenz zu begreifen. Dabei werden die unterschiedlichen Bedürfnisse von jungen Eltern, studienbegleitend Berufstätigen, Bildungsaufsteigern und von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte stärker berücksichtigt.“ [Studentenwerk 2012]

¹ „Doch noch ist es ‚nur‘ ein Konzept.“ [Universität Duisburg-Essen 2012, 2 und ferner 8]

5 Die komplementär finanzierten Stipendienprogramme der UDE

Dass diese Strategie auch in einem leistungsorientierten Stipendienprogramm für Begabte umsetzbar ist, zeigt eine interne, statistische Erhebung der Universität Duisburg-Essen, die im folgenden Teilkapitel zusammengefasst wird. Dabei wurde auch nach dem Verhältnis von Studierenden mit Migrationshintergrund (26,53 Prozent; vgl. Kapitel 5.2.2.6), aus Bildungsaufsteigerfamilien (51,72 Prozent; vgl. Kapitel 5.2.2.7) und mit Förderung nach BAföG (9,55 Prozent; vgl. Kapitel 5.2.2.8) gefragt. Die Anteile dieser Studierendengruppen innerhalb der Stipendienverteilung findet sich „eins zu eins“ in der Zusammensetzung der Studierendenschaft der Universität Duisburg-Essen wieder. [Wiarda 2011b] Doch die UDE betont: „Es handelt sich um ein Exzellenz- und kein Sozialprogramm.“ [Wiarda 2011b] Diese Idee, „Verschiedenheit als Potential“ [Studentenwerk 2012] auch in einem leistungsbezogenen Förderprogramm zu begreifen, ist der Leitgedanke hinter dem NRW- und Deutschlandstipendien-Programm an der Universität Duisburg-Essen. Dafür erhielt die UDE sogar „Lob“ [Esser 2012] vom Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh (CHE).

5.2.2 Statistische Erhebung der UDE über das eigene Stipendienprogramm

Das Ressort Hochschulförderung der Universität Duisburg-Essen hat eine statistische Erhebung seines Stipendienprogramms veröffentlicht. Acht tabellarische Angaben geben einen Einblick in die Entwicklung der Stipendienzahlen, in die Fördererstruktur und in die Stipendiatenstruktur (Stand: 10.02.12). [Hochschulförderung 2012a]

Die Statistik wird im Folgenden kommentiert beziehungsweise mit Ergänzungen wiedergegeben.

5.2.2.1 Entwicklung der Stipendien an der UDE

Im ersten Jahr der ersten Kohorte konnte die Universität Duisburg-Essen private Mittel für insgesamt 151 Stipendien einwerben, im zweiten Jahr für die ersten beiden Kohorten insgesamt 247. Das entspricht einem Gesamtvolumen privater und öffentlicher Mittel von 543.600 Euro im ersten beziehungsweise 889.200 Euro im zweiten Jahr des Stipendienprogramms. Im dritten Jahr ergänzten die neuen Deutschlandstipendien die bereits bestehenden NRW-Stipendien; hierfür konnten von der Universität Duisburg-Essen 377 Stipendienanteile bei privaten Mittelgebern eingeworben werden, was nach dem Matching durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung einem Gesamtfördervolumen 1.357.200 Euro entspricht. [Hochschulförderung 2012a, 1] Innerhalb der ersten

5 Die komplementär finanzierten Stipendienprogramme der UDE

drei Jahre konnte die UDE damit 775 Stipendien realisieren und erhielt von privaten Förderer und von dem Matching durch die öffentlichen Hand insgesamt Fördermittel in Höhe von 2.790.000 Euro (Tabelle 5.2). [Hochschulförderung 2012a, 1]

Programm	Anzahl Stipendien	Volumen (priv. & öff. Mittel)
NRW-Stipendien (WiSe 09/10 - SoSe 10)	151	543.600 €
NRW-Stipendien (WiSe 10/11 - SoSe 11)	247	889.200 €
NRW- und Deutschlandstip. (WiSe 11/12 - SoSe 12)	377 ²	1.357.200 €
insgesamt	775	2.790.000 €

Tabelle 5.2: Entwicklung der Stipendien an der UDE

5.2.2.2 Spenderstruktur

Die Spenderstruktur innerhalb des Stipendienprogramms an der Universität Duisburg-Essen wirkt auf den ersten Blick heterogen. Den Hauptanteil der insgesamt 77 Unterstützern bilden 41 Unternehmen, was ein wenig mehr als der Hälfte der Förderer entspricht (53,25 Prozent). Zwölf Stiftungen (15,58 Prozent), elf juristische Personen privaten Rechts wie Vereine, Verbände oder ähnliches (14,29 Prozent), acht Privatpersonen oder Einzelunternehmen (10,39 Prozent) und fünf öffentliche Träger wie Sparkassen, Industrie- und Handelskammern oder ähnliches beteiligten sich darüber hinaus am Programm (Tabelle 5.3).

Spender/Förderer	Anzahl	Anteil in %
Unternehmen	41	53,25
Stiftungen	12	15,58
Sonst. jur. Personen priv. Rechts (Vereine, Verbände etc.)	11	14,29
Privatpersonen/Einzelunternehmen	8	10,39
Öffentliche Träger (Sparkassen, IHK etc.)	5	6,49
gesamt	77	100,00

Tabelle 5.3: Spenderstruktur an der UDE

Die Spenderstruktur der Universität Duisburg-Essen weicht in einigen Punkten leicht ab von den Zahlen, die für das Bundesland Nordrhein-Westfalen bekannt sind. So wa-

5 Die komplementär finanzierten Stipendienprogramme der UDE

ren im NRW-Stipendienprogramm 43 Prozent der Förderer Stiftungen und Vereine (UDE: 29,87 Prozent in beiden Programmen), 38 Prozent waren Wirtschaftsunternehmen (UDE: mind. 53,25 Prozent in beiden Programmen, d.h. ohne Einzelunternehmen), 17,5 Prozent waren Privatpersonen (UDE: höchstens 10,39 Prozent in beiden Programmen, d.h. inklusive Einzelunternehmen) und nur 1,5 Prozent der Unterstützer waren Banken und Sparkassen (UDE: 6,49 Prozent öffentliche Träger in beiden Programmen). [Beier 2011, 11]

Abweichungen ergeben sich insbesondere durch die deutlich überdurchschnittliche Beteiligung der Wirtschaft und durch die unterdurchschnittliche Beteiligung von Stiftungen, Vereinen und Privatpersonen.

Auch für das noch junge Deutschlandstipendium liegen bereits erste bundesweite Vergleichszahlen vor; die durch § 13 StipG gesetzlich vorgeschriebene Auswertung durch das Statistische Bundesamt und das Bundesministerium für Bildung und Forschung ist für das Jahr 2011 erstellt worden (Tabelle 5.4). [Statistisches Bundesamt 2012, 29]

Spender/Förderer	Anz. (UDE)	in % (UDE)	Anz. (Unis)	in % (Unis)	Anz. (Hss.)	in % (Hss.)
Pers.- u. Kapitalgesellschaften	41	53,25	607	47,72	1.164	53,69
Jur. Personen privaten Rechts	23	29,87	273	21,46	455	20,99
Privatpersonen/Einzeluntern.	8	10,39	305	23,98	395	18,22
Jur. Pers. öffentlichen Rechts	5	6,49	87	6,84	154	7,10
gesamt	77	100,00	1.272	100,00	2.168	100,00

Tabelle 5.4: Spenderstruktur an der UDE und im bundesweiten Vergleich

Hier liegen die Abweichungen etwas anders als beim NRW-Programm: Was die Beteiligung der Wirtschaft am Programm angeht, liegt die UDE etwas über dem bundesdeutschen Durchschnitt der Universitäten, jedoch unterscheiden sich die Werte im Bezug auf alle Hochschulen nur unwesentlich – die Zahlen des NRW-Programms deuten hier eine überdurchschnittliche Beteiligung an. Gravierender sind die Abweichungen vom bundesdeutschen Durchschnitt im Bereich der juristischen Personen privaten Rechts, wo die Beteiligung an der UDE deutlich über beiden Vergleichswerten liegt – die NRW-Werte zeigen interessanterweise ein diametrales Bild. Weit abgeschlagen vom Durchschnitt der übrigen Universitäten liegt die Beteiligung durch Privatpersonen und Einzelunternehmen am Programm der UDE; die Abweichung ist im Vergleich zu den bundesdeutschen Hochschulen immer noch auffallend hoch, jedoch ein wenig moderater ausgefallen.

5.2.2.3 Stipendienzahlen nach Förderern

Die Statistik der Universität Duisburg-Essen differenziert die Spenderstruktur in einer weiteren Tabelle stärker aus. Da selbstverständlich nicht davon ausgegangen werden kann, dass alle Förderer die gleiche Zahl an Stipendien einrichteten, erlauben die Angaben zu den Stipendienzahlen je Förderer einen tieferen Einblick in die tatsächliche Beteiligung der einzelnen Förderergruppen am Stipendienprogramm der UDE (Tabelle 5.5).

Auch diese Statistik zeigt die mehrheitliche Beteiligung der Wirtschaft am Stipendienprogramm der Universität Duisburg-Essen klar auf: 197 Stipendien, d.h. 52,25 Prozent der Stipendien (ohne Einzelunternehmen), sind durch die Wirtschaft eingerichtet worden, die 53,25 Prozent aller Förderer am Programm entspricht. [Hochschulförderung 2012a, 2]

Im Hinblick auf die Beteiligung durch Stiftungen revidiert diese Statistik die vorangegangene deutlich: 112 Stipendien (29,71 Prozent) gehen nämlich tatsächlich auf die Unterstützung durch Stiftungen zurück. Diese stellen jedoch nur 15,58 Prozent der Förderer. [Hochschulförderung 2012a, 2]

Spender/Förderer	Anzahl Stipendien	Anteil an allen Stipendien in %
Unternehmen	197	52,25
Stiftungen	112	29,71
Jur. Personen priv. Rechts	41	10,88
Öffentliche Träger	19	5,04
Privatpersonen/Einzelunternehmen	8	2,12
gesamt	377	100,00

Tabelle 5.5: Stipendienzahlen nach Förderern an der UDE

Darüber hinaus gehen auf alle drei übrigen Spendergruppen *de facto* weniger Stipendien zurück, als das die vorangegangene Statistik vermuten lässt. So fördern die juristischen Personen privaten Rechts nur 10,88 Prozent aller Stipendien (das entspricht 41 Stipendien), machen jedoch 14,29 Prozent der Förderer aus. [Hochschulförderung 2012a, 2]

Öffentliche Träger beteiligen sich mit 19 Stipendien (5,04 Prozent), während sie dabei einen Anteil von 6,49 Prozent an den Förderern haben. Durch Privatpersonen wurden an der UDE nur acht Stipendien ermöglicht (2,12 Prozent), obwohl diese Gruppe immerhin 10,39 Prozent der Förderer entspricht. Der Anteil der drei letztgenannten Gruppen ist

5 Die komplementär finanzierten Stipendienprogramme der UDE

im Grunde etwas geringer als es der Blick auf die reine Anzahl der beteiligten Geber zunächst erscheinen lässt. [Hochschulförderung 2012a, 2]

Auch hier lässt die Auswertung des Statistischen Bundesamts durch den Blick auf die deutschlandweiten Zahlen einen interessanten Vergleich anstellen (siehe Tabellen 5.4 und 5.6). [Statistisches Bundesamt 2012, 29] Im Verhältnis zu den Werten des bundesdeutschen Durchschnitts zeigt sich an der Universität Duisburg-Essen ein eher untypisches Bild.

Spender/Förderer	Mittel in € (UDE)	Mittel in % (UDE)	Mittel in € (Unis)	Mittel in % (Unis)	Mittel in € (Hss.)	Mittel in % (Hss.)
Pers.- u. Kapitalgesell.	354.600	52,25	1.140.290	46,52	1.695.357	49,46
Jur. Pers. priv. Rechts	275.400	40,58	785.100	32,03	1.040.118	30,34
Privatp./Einzeluntern.	14.400	2,12	254.495	10,38	311.296	9,08
Jur. Pers. öffentl. Rechts	34.200	5,04	271.265	11,07	381.215	11,12
gesamt	678.600	100,00	2.451.150	100,00	3.427.986	100,00

Tabelle 5.6: Stipendienzahlen nach Förderern an der UDE und im bundesweiten Vergleich

Sowohl die Beteiligung von Privatpersonen und Einzelunternehmen, als auch die der juristischen Personen öffentlichen Rechts ist an der UDE auch in dieser Statistik nur schwach ausgeprägt. Sie geben an der UDE lediglich 2,12 Prozent (Universitäten 10,38 Prozent, Hochschulen 9,08 Prozent) beziehungsweise nur 5,04 Prozent (Universitäten 11,07, Hochschulen 11,12 Prozent) der nicht-öffentlichen Mittel – und das, obwohl letztere Gruppe zahlenmäßig vom bundesdeutschen Durchschnitt kaum abweicht (UDE 6,49 Prozent der Spender, Universitäten 6,84 Prozent, Hochschulen 7,10 Prozent). Die einzelne juristische Person öffentlichen Rechts spendet an der UDE folglich deutlich unterdurchschnittlich. Noch gravierender ist dieser Sachverhalt bei den Privatpersonen beziehungsweise Einzelunternehmen. Obwohl sie 10,39 Prozent der Spender bilden – was im bundesdeutschen Vergleich trotzdem sehr mager ist (Universitäten 23,98 Prozent, Hochschulen 18,22 Prozent) –, tragen sie nur minimale 2,12 Prozent der gesamten Spenden an der UDE bei (Universitäten 10,38 Prozent, Hochschulen 9,08 Prozent).

Der Universität Duisburg-Essen gegenüber auffallend spendabel sind die juristischen Personen privaten Rechts. Diese Gruppe trägt 40,58 Prozent aller Spenden an der UDE bei (Universitäten 32,03 Prozent, Hochschulen 30,34 Prozent), macht dabei aber nur 29,87 Prozent der Spender aus (Universitäten 21,46 Prozent, Hochschulen 20,99 Pro-

5 Die komplementär finanzierten Stipendienprogramme der UDE

zent). Diese Spendergruppe zeichnet sich auch im bundesweiten Vergleich als recht freigiebig aus, ist an der UDE jedoch in besonderem Maße stark vertreten.

Den Hauptaugenmerk richtet die Akquisestrategie der Universität Duisburg-Essen allen Indizien nach auf die Wirtschaftsunternehmen. Personen- und Kapitalgesellschaften tragen mit 52,25 Prozent aller privaten Mittel die Hauptlast der Spendeneinnahmen der Hochschule. Im bundesweiten Vergleich liegt die UDE hierbei insbesondere gegenüber den übrigen Universitäten klar über dem Durchschnitt (Universitäten 46,52 Prozent, Hochschulen 49,46 Prozent). Diese Spendergruppe macht an der Universität Duisburg-Essen analog dazu aber auch den weitaus größten Anteil an den Spenden aus (UDE: 53,25 Prozent, Universitäten: 47,72 Prozent, Hochschulen 53,69 Prozent). Diese Zahlen decken sich mit der Studie von JANSEN/SANDEVSKI, die zeigen, dass sich die deutschen Hochschulen in ihren Fundraisingbemühungen vornehmlich auf Unternehmen konzentrieren. [Jansen/Sandevski 2009, 42, 90]

5.2.2.4 Spannbreite der Stipendien je Förderer

Der Vergleich der beiden statistischen Erhebungen aus Kapitel 5.2.2.2 und Kapitel 5.2.2.3 zeigt wie unterschiedlich die Spannbreite der Stipendien sein muss, die die einzelnen Förderer an der Universität Duisburg-Essen eingerichtet haben (Tabelle 5.7).

Sie reicht von einem Stipendium bis hin zu sechzig, die ein einzelner Spender (in dem Fall die Familie Grillo gemeinsam mit der Grillo Werke AG und der Grillo Handel GmbH) finanziert hat. Am häufigsten wurde ein einzelnes Stipendium ermöglicht. Interessanterweise setzen nach einem (33 Mal), zwei (elf Mal) und drei (zehn Mal) Stipendien jeweils die Vielfachen von fünf die Höchstwerte. [Hochschulförderung 2012a, 2]

5.2.2.5 Verhältnis gebundener zu ungebundenen Stipendien

Die beiden statistischen Erhebungen aus Kapitel 5.2.2.2 und Kapitel 5.2.2.3 haben die mehrheitliche Beteiligung der Wirtschaft am Stipendienprogramm der UDE gezeigt. Insofern verwundert es nicht, dass nur knapp ein Drittel, nämlich 123 oder 32,62 Prozent, der 377 Stipendien ohne Fachbindung vergeben wurden (Tabelle 5.8). [Hochschulförderung 2012a, 3]

Da sich die Staatsmittel für das Programm im Förderzeitraum Wintersemester 2011/12 bis Sommersemester 2012 noch sowohl aus dem NRW-Stipendienprogramm als auch aus dem Deutschlandstipendium speisen, kommt die in Kapitel 4.3.4.3 bereits angesprochene, in § 11 Abs. 3 StipG festgesetzte „Zwei-Drittel-Regelung“ für die Universität Duisburg-Essen (noch) nicht zum Tragen. Die UDE muss nur ein Drittel

der 144 Deutschlandstipendien, das sind 48 Stipendien, als ungebundene Förderungen nachweisen können.

Das Problem der „Zwei-Drittel-Regelung“ scheinen die Hochschulen jedoch ohnehin kaum zu haben, zieht man die Vergleichszahlen des Statistischen Bundesamts heran.⁵ [Statistisches Bundesamt 2012, 29] Wie kann das sein? Die Antwort gibt die offizielle Deutschlandstipendium-Homepage des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Dort wird gefragt: „Dürfen die privaten Mittelgeber unverbindliche Wünsche zur Zweckbestimmung der Stipendien äußern?“ – Antwort: „Ja, derartige Wünsche können außerhalb einer Regelung zur Zweckbindung in die Vereinbarung mit dem Förderer aufgenommen werden. Die Hochschule kann den Förderern im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten bei der Auswahl und Zuordnung der Stipendiatinnen und Stipendiaten entgegenkommen.“ [www.deutschland-stipendium.de/de/1657.php (29.07.2012, 21:33 Uhr); siehe hierzu auch: Servicezentrum Deutschlandstipendium 2011, ohne Seitenzählung] Im Klartext: Sofern die Bindung der Stipendien durch den Förderer nur als Wunsch und nicht als zwingende Bedingung schriftlich beziehungsweise vertraglich festgehalten wird, gelten die Stipendien als ungebunden vergeben. Mit diesem Hinweis von oberster Stelle dürfte diese Regelung selbstverständlich hinfällig sein. . .

Die öfter geäußerten Befürchtungen, Förderer aus der Wirtschaft würden „vornehmlich anwendungsorientierte Wissenschaften“ [Jansen/Sandevski 2009, 97] fördern, wurde bereits in Kapitel 3.4.3.2 dargelegt. Sie bleiben weiterhin bestehen – vor dem Hintergrund der genannten Regelaufweichung wahrscheinlich umso mehr –, das deuten zumindest die Zahlen des Statistischen Bundesamtes an, die Fächergruppen und Studienbereiche der Stipendiaten angeben. Nach diesen Daten entfielen im Jahr 2011 bundesweit auf die Sprach- und Kulturwissenschaften lediglich 697 der 5.375 Deutschlandstipendien, während beispielsweise die Mathematik und Naturwissenschaften 1.244 oder die Ingenieurwissenschaften 1.474 Stipendien erhielten. [Statistisches Bundesamt 2012, 22] – An der UDE zeigt sich ein ähnliches Bild; dort verteilen sich die Stipendien folgendermaßen auf die Fakultäten: Physik 5, Mathematik 13, Bildungswissenschaft 13, Biologie 15, Gesellschaftswissenschaften 13, Geisteswissenschaft 43, Medizin 23, Chemie 29, Wirtschaftswissenschaft 32, MSM 61 und Ingenieurwissenschaft 130. [www.uni-due.de/foerderer/verteilung_fakultaeten.php (04.08.2012, 00:16 Uhr)]

⁵ Jedoch beziehen sich die Zahlen des Statistischen Bundesamtes auf das Kalenderjahr 2011, während sich die Daten der UDE auf den Förderzeitraum Wintersemester 2011/12 bis Sommersemester 2012 beziehen. Insofern sind insbesondere die Verhältnisse von Wert.

5 Die komplementär finanzierten Stipendienprogramme der UDE

Stipendienzahl je Förderer	Menge der jeweils gebenden Förderer
60 ³	1
50	1
27 ⁴	1
22	1
15	1
14	1
10	4
6	2
5	8
4	3
3	10
2	11
1	33
377	77

Tabelle 5.7: Spannbreite der Stipendien pro Förderer

Stipendien bzw. Mittel	Stip. absolut (UDE)	Anteil in % (UDE)	Mittel in € (Unis)	Anteil in € (Unis)	Mittel in € (Hss.)	Anteil in % (Hss.)
ungebunden	123	32,63	1.260.895	51,44	1.786.506	52,12
gebunden	254	67,37	1.190.255	48,56	1.641.480	47,88
Summe	377	100,00	2.451.150	100,00	3.427.986	100,00

Tabelle 5.8: Verhältnis gebundene zu ungebundenen Stipendien

5.2.2.6 Migrationshintergrund der Stipendiaten

Über die Angaben zur Spenderstruktur macht die Statistik der Universität Duisburg-Essen auch Angaben zu der Stipendiatenstruktur. Sie gibt den Anteil ihrer Stipendiaten, die einen Migrationshintergrund haben, mit 26,53 Prozent an (Tabelle 5.9); Migrationshintergrund definiert die Statistik dabei als „ein Ordnungskriterium der deutschen amtlichen Statistik zur Beschreibung einer Bevölkerungsgruppe, die aus seit 1950 eingewanderten Personen und deren Nachkommen besteht.“ [Hochschulförderung 2012a, 3]

	Anzahl	Anteil in %
Anteil Migrationshintergrund, davon:	100	26,53
– eigener	44	
– Eltern	52	
– Großeltern	4	
Keine Angabe	34	9,02

Tabelle 5.9: Migrationshintergrund der Stipendiaten

5.2.2.7 Anteil von Bildungsaufsteigern innerhalb der Stipendiaten

Darüber hinaus gibt die Statistik an, wie hoch der Anteil von Stipendiaten ist, die als Bildungsaufsteiger gelten und aus Familien stammen, „in denen beide Elternteile keinen akademischen Abschluss (Fachhochschule, Universität, etc.) haben“ [Hochschulförderung 2012a, 3]. Er liegt im Stipendienprogramm der Universität Duisburg-Essen bei 51,72 Prozent (Tabelle 5.10). [Hochschulförderung 2012a, 3]

	Anzahl	Anteil in %
Anteil BildungsaufsteigerInnen	195	51,72

Tabelle 5.10: Anteil von Bildungsaufsteigern innerhalb der Stipendiaten

5.2.2.8 Anteil von BAföG-Empfängern innerhalb der Stipendiaten

Die dritte Angabe, die die Statistik über die Struktur der Stipendiaten macht, ist der Anteil der BAföG-Empfänger innerhalb des Programms. Er beträgt an der Universität Duisburg-Essen in beiden Programm zusammen 9,55 Prozent (Tabelle 5.11).

5 Die komplementär finanzierten Stipendienprogramme der UDE

[Hochschulförderung 2012a, 3] Im bundesweiten Vergleich liegt das Verhältnis bei knapp 24 Prozent; von 5375 Deutschlandstipendiaten gaben 1276 an, Förderungen nach BAföG zu beziehen. [Statistisches Bundesamt 2012, 28] Hier liegen die Werte der UDE sehr deutlich unter dem Bundesdurchschnitt.

	Anzahl	Anteil in %
Anteil BAföG-EmpfängerInnen an der UDE	36 / 377	9,55
Anteil BAföG-EmpfängerInnen bundesweit	1276 / 5375	23,74

Tabelle 5.11: Anteil von BAföG-Empfängern innerhalb der Stipendiaten

5.2.3 Referenz-Uni und „Musterschülerin“ – Imageerfolge der UDE im Rahmen des Stipendienprogramms

Mit den hier ausgeführten Zahlen, insbesondere den Erhebungen zum Anteil von Studierenden mit Migrationshintergrund (Kapitel 5.2.2.6), aus Bildungsaufsteigerfamilien (Kapitel 5.2.2.7) und mit Förderung nach BAföG (Kapitel 5.2.2.8) am Stipendienprogramm, „widerlegt die UDE die allgemeine Kritik an Stipendienprogrammen, mit Stipendien würden überwiegend Studierende aus Akademikerhaushalten gefördert. Diese Tatsache unterstreicht das Engagement für mehr Bildungsgerechtigkeit und hat bundesweit für eine große Medienresonanz gesorgt.“ [Rektorat 2012, 42]

Diese Selbsteinschätzung aus dem Jahresrechenschaftsbericht 2011 des Rektorats der UDE unterstreichen auch Pressestimmen. Einer der größten Erfolge in diesem Zusammenhang dürfte ein gut dreiviertelstündiges Exklusivinterview mit ihrem Rektor Prof. Dr. Ulrich Radtke in der ZEIT gewesen sein. [Wiarda 2011b] Die Universität Duisburg-Essen hat sich durch geschicktes Image- und Reputationsmanagement in dieser speziellen Themennische „bundesweit als Referenzhochschule“ [Bedoy 2011/12], als „Paradebeispiel“ [Wiarda 2011b] beziehungsweise „prominentestes Beispiel“ [Wiarda 2012] und als „Musterschülerin in Sachen Deutschlandstipendium“ [Esser 2012] „an der Spitze“ [Raudies 2011] aller deutschen Hochschulen platzieren können.

Sie ist als eine von zwei deutschen Hochschulen in einer Info- und Imagebroschüre des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft zum Thema Deutschlandstipendium als Good-Practice-Beispiel genannt [Stifterverband 2010, 9] und als eine von drei Hochschulen der Bundesrepublik (einschließlich zweier Stipendiatinnen und einem Förderer der UDE) im offiziellen Deutschlandstipendium-Imagefilm des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zu sehen. [www.deutschland-stipendium.de/de/1855.php (30.07.2012, 10:49 Uhr)] Auch das Bundespresseamt veröffentlichte zwei Video-Reportagen über das Deutschlandstipendium, die beide fast ausschließlich an der Universität Duisburg-Essen gedreht wurden. [www.youtube.com/watch?v=iX8-pZrcmrk und www.youtube.com/watch?v=RoKmQrnTJlY (30.07.2012, 10:53 Uhr)]

Der UDE-Rektor Prof. Dr. Ulrich Radtke, der „unermüdlich für das Stipendium wirbt“ [Wiarda 2012], ist für „seinen Einsatz in der Spendenwerbung“ [Denecke 2012] und „seine Leistungen beim Spendeneinwerben“ [Meinke 2012] sogar mit dem Deutschen Fundraising Preis 2012 ausgezeichnet worden; er gilt als „Bester Spendensammler fürs Deutschlandstipendium“ [www.deutschland-stipendium.de/de/2133.php (30.07.2012, 10:01 Uhr)]. „Es ist das erste Mal, dass dieser Preis dem Rektor einer Hochschule ver-

liehen wird. Mit seinem Engagement sei er ein ‚Vorbild für zahlreiche Kollegen‘, betonte Matthias Buntrock, Vorstandsvorsitzender des Deutschen Fundraising Verbands. Außerdem habe Radtke mit seinem Engagement die ‚Erfolgsgeschichte des Deutschland-Stipendiums maßgeblich beeinflusst‘.“ [Denecke 2012] Beispiele dafür gibt es viele.

Ulrich Radtke trat beispielsweise häufig als Experte für das Stipendienprogramm auf. So sprach Radtke am 9. Juni 2010 als Sachverständiger im Rahmen der öffentlichen Anhörung zu den Entwürfen des nationalen Stipendienprogramm-Gesetzes im Ausschuss für Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung im Deutschen Bundestag. [Ausschuss 2010] Er war als Podiumsgast der Vertreter der Hochschulen bei der Festveranstaltung zum Auftakt des Deutschlandstipendiums am 1. Februar 2011 in Berlin [www.deutschland-stipendium.de/de/1875.php (30.07.2012, 11:03 Uhr)] und auch zum Festakt zum einjährigen Bestehen am 30. Mai 2012, ebenfalls in Berlin, wurde Radtke als Redner auf das Podium eingeladen [www.deutschland-stipendium.de/de/2141.php (30.07.2012, 11:19 Uhr)]. Als Fachmann sprach er in der Panel Session V: „Stipendien – wie Hochschulen privates Geld einwerben und Unternehmen Nachwuchs rekrutieren“ auf der Hochschulmanagementkonferenz der Financial Times Deutschland am 7. Dezember 2011 in Berlin (Tagungsthema: Kooperationen). [www.stifterverband.info/veranstaltungen/archiv/2011/2011_12_07_hochschulmanagement/index.html (30.07.2012, 11:33 Uhr)] Bei einem öffentlichen Fachgespräch der FDP-Bundestagsfraktion mit dem Titel „Deutschlandstipendium – eine erste Bilanz“ am 25. Januar 2012 im Reichstagsgebäude in Berlin war er als Experte auf das Podium gebeten worden. [www.liberaale-hochschulgruppen.de/images/stories/veranstaltungen/2012_fachgespraech_deutschlandstipendium.pdf (30.07.2012, 11:41 Uhr)]

Die Image- und Reputationserfolge, die die Universität Duisburg-Essen und ihr Rektor im Zusammenhang mit dem NRW- und Deutschlandstipendien-Programm erzielen konnte, sind zweifellos beachtlich. Die Universität gilt, wie in diesem Teilkapitel dargestellt, als „Referenzhochschule“ [Bedoy 2011/12], als „Paradebeispiel“ [Wiarda 2011b] und als „Musterschülerin“ [Esser 2012]; sie wird also als Best-Practice-Beispiel für eine gelungene Umsetzung von komplementär finanzierten Stipendienprogrammen gehandelt.

Nun gilt es zu überprüfen, inwieweit diese Prädikate gerechtfertigt sind und welche Aspekte in der Umsetzung des Stipendienprogramms an der Universität Duisburg-Essen vorbildlich, welche verbesserungsfähig sind. Um die Umsetzung objektiv und systematisch betrachten zu können, wird im folgenden Kapitel der in Kapitel 3.4 erarbeitete Kriterien-Katalog der wissenschaftlichen Analyse des Programms zu Grunde gelegt.

5.3 Analyse des Stipendienprogramms anhand des Kriterien-Katalogs

5.3.1 Umsetzung des Programms auf operativer Ebene

5.3.1.1 Gründung der Fundraising-Einheit: Vorleistung statt Overhead

Beide Stipendienprogramme, das NRW- und Deutschlandstipendien-Programm, werden an der Universität Duisburg-Essen über das seit April 2010 neu konstituierte Ressort Hochschulförderung in der Stabsstelle des Rektorats betreut. [Rektorat 2012, 43; Rektorat 2011, 33] Für das Deutschlandstipendium ist die Universität Duisburg-Essen damit nach eigenen Angaben „in Vorleistung gegangen“ [Wiarda 2011b], denn „der sogenannte *Overhead* ist tatsächlich komplett unrealistisch berechnet. Damit sind weder die Personalkosten noch Reise- oder Sachmittel abgedeckt.“ [Wiarda 2011b].

Die Fundraising-Einheit an der UDE ist als Ressort der Stabsstelle an der für ein hochschulweites Projekt wie das Stipendienprogramm richtigen Stelle zentral und auf oberster Ebene in die Organisationsstruktur der Hochschule eingebettet, wird dabei jedoch gleichzeitig dezentral durch die „Fakultäten“ [Wiarda 2011b] und die „Professoren“ [Wimmershoff 2012, 19] sowie durch eine „Uni-interne Infrastruktur“ [Deutscher Fundraising Verband 2011, 17] unterstützt (also eine Form koordinierter Dezentralisierung mit einem gut funktionierenden hochschulweiten Zusammenspiel, siehe Kapitel 3.4.1.3).

Während die Leitung der Universität Duisburg-Essen vorbildlich gehandelt hat, indem sie gerade in der Anfangsphase selbstständig und eigenfinanziert eine funktionierende Fundraising-Einheit mit der vorgeschlagenen Personalstärke aufbaut, wird das Versäumnis auf der Ebene der Landes- und Bundesregierung umso deutlicher, für eine solche Anschubfinanzierung gesonderte Mittel zur Verfügung zu stellen. Die *Overhead*-Pauschale liegt an keiner Hochschule der Bundesrepublik auch nur annähernd in der Größenordnung der von Experten empfohlenen Beträgen von 500.000 Euro je Hochschule. [Jansen/Sandevski 2009, 16] Darüber hinaus impliziert der Begriff der „Vorleistung“ die Einschätzung, dass zumindest in der Anfangsphase die Kosten über den Erlösen standen und ein wirtschaftliches Arbeiten (zumindest zunächst) nicht erwartet wird.

In diesem Zusammenhang muss bedacht werden, dass sowohl die eingeworbenen privaten Mittel als auch die staatlichen Matching Funds vollständig an die Stipendiaten ausgezahlt werden. Die Hochschule erhält innerhalb der Stipendienprogramme tatsächlich bei ihr verbleibende Mittel nur anhand dreier Posten:

5 Die komplementär finanzierten Stipendienprogramme der UDE

- gesetzliche Overhead-Pauschale (siehe Kapitel 4.3.8.4)
- Prämien aus leistungsorientierter Mittelvergabe (jedoch dürften die Mittel aus den Stipendienprogrammen gegenüber den Gesamtdrittmitteln der UDE von mehr als 90 Millionen Euro hierbei kaum ins Gewicht fallen) [weiterführend zum Einfluss von Spenden auf die leistungsorientierte Mittelvergabe: Sandevski 2010, 17; Jansen/Sandevski 2009, 93; zur Empfehlung einer separaten Erfassung von Spendeneinnahmen: Jansen/Sandevski 2009, 18, 107f]
- Zinsen aus dem Anteil der Stipendienmittel am Körperschaftsvermögen, insbesondere durch möglichst früh eingehende Gesamtspendenbeträge bei lediglich retardierenden, monatlichen Auszahlung an die Stipendiaten (siehe Kapitel 2.1.3.2)

5.3.1.2 Anreiz zur Teilnahme am Programm

Von einem ökonomischen Anreiz durch das Programm selbst kann also keine Rede sein – er scheint auf anderen Ebenen zu finden zu sein. Denn trotzdem war für die Universität Duisburg-Essen der Aufbau einer Fundraising-Einheit durch die Bereitstellung eigener Mittel finanziell machbar. Was verspricht sich die UDE also von der Teilnahme am Programm? Darauf antwortete Rektor Prof. Dr. Ulrich Radtke in einem Interview mit der ZEIT: „Ganz einfach: Wenn ich genügend Stipendien einwerben kann, erhöhe ich die Attraktivität unserer Universität.“ [Wiarda 2011b] Denn: „Die Uni Duisburg-Essen betrachtet das Deutschland-Stipendienprogramm auch als effektives Hochschul-Marketing.“ [Spletter 2012]

An der UDE „wird die Bewertung differenzierter vorgenommen. Die Wirtschaftlichkeit hängt an der UDE von den eingerechneten Posten ab. Nach rein finanziellen Gesichtspunkten scheint das Stipendienprogramm enorm investitionsintensiv. Werden aber die immateriellen und vor allem die ideellen Wirkungen des Stipendienprogrammes miteinbezogen, wie z.B. Image und Reputation, wird die Bewertung positiv. Daher müssen [...] derartige Effekte bei der Bewertung von Mitteleinsatz zu Erfolg miteinbezogen werden.“ [Wimmershoff 2012, 21]

Durch die Ausrichtung des Stipendienprogramms auf den Leitgedanken der Universität Duisburg-Essen, „Verschiedenheit als Potential“ [Studentenwerk 2012] zu erkennen, kann die UDE punkten: „Speziell auf unsere Universität, die sich bei den Leistungsstipendien für Bildungsgerechtigkeit einsetzt und dieses Credo auch beim NRW-Programm umgesetzt hat, reagierten die Öffentlichkeit und die Presse bereits in den ersten Wochen des Deutschlandstipendiums äußerst positiv. Wir haben mit unserem speziellen Profil in-

nerhalb des NRW-Stipendienprogramms bundesweit Aufmerksamkeit und Anerkennung – und dadurch auch Förderer – bekommen.“ [Deutscher Fundraising Verband 2011, 18]

Der Image- und Reputationsgewinn, den die Universität Duisburg-Essen durch das spezielle Profil beider Stipendienprogramm erzielen konnte, war zweifellos gewaltig. Er schlägt in einer Ressourceneinsatz-Erlös-Bilanz dann zu buche, wenn immaterielle und ideelle Werte einbezogen werden. – Ein Gedanke, der bei Non-Profit-Organisationen ohnehin nicht abwegig sein sollte.

5.3.1.3 Auf- und Ausbau der Fundraising-Einheit: Personalstärke und Professionalisierung

Im Oktober 2010 ist an der UDE schließlich eine spezifische Stelle für einen Koordinator des Deutschlandstipendien-Programms eingerichtet worden [Bedoy 2011/12, 6], der die Entwicklung von „Strukturen und Routinen“ zur Aufgabe hat, „um die Verwaltung der Stipendienvergabe und die Kontaktpflege zu den Spendern zu gewährleisten“ [Wiarda 2011b] – nach eigenen Aussagen ein „365-Tage-Projekt“ [Esser 2012]. Dabei drohe nach eigenen Angaben die Gefahr, dass die Fundraising-Einheit zu sehr in Aufgaben eingebunden werden könnte, die nicht zum eigentlichen Fundraising gehören: „Als Fundraiser ist es nicht unsere Aufgabe, ein kleines ‚Stipendienwerk‘ zu managen, sondern Förderer und Interessenten für unsere Universität zu gewinnen und zu binden. Es besteht die Gefahr, dass die Kernaufgaben des Fundraisings aufgrund der zahlreichen Aufgaben, die mit dem Stipendienprogramm verbunden sind, vernachlässigt werden.“ [Deutscher Fundraising Verband 2011, 16]

Eine lange Anlaufzeit war für den Auf- und Ausbau der Fundraising-Einheit kaum möglich, schließlich lief das NRW-Programm zum Zeitpunkt der Schaffung der Koordinatorenstelle bereits etwa ein Jahr und das Deutschlandstipendium lief schon etwa ein Vierteljahr später an. Es fehlte vor allem an „Zeit für den Aufbau eines Personalstabs“ [Esser 2012]. Die UDE besetzte die Stellen im Ressort Hochschulförderung „mit Fundraisern, also erfahrenen Mittelbeschaffern“ [Esser 2012]; das Ressort umfasst heute vier Stellen (Ressortleitung, Koordination, zwei Assistenzen) [www.uni-due.de/foerderer/kontakt.php (31.07.2012, 21:15 Uhr)] – nach BEIER beschäftigen nur sechs Prozent der Hochschulen in Deutschland zwischen zwei und fünf Personen im Fundraising. [Beier 2012, 8]

Auch beim Einstieg ins Hochschulfundraising agierte die UDE vorbildlich und trat den Herausforderungen, die sich durch die Teilnahme an den beiden Matching Funds-Programmen und dem generellen Aufbau einer Fundraising-Einheit stellten, von Anfang

an mit Personalstärke und Professionalisierung entgegen. Dabei ist in besonderem Maße zu beachten, dass die Fundraiser bei ihrem Kerngeschäft bleiben und alle übrigen Aufgaben durch die jeweiligen Einheiten der Hochschulverwaltung übernommen werden. Im Grunde würden auch diese administrativen Bereiche des Stipendienprogramms einen eigenen *Overhead* benötigen; das heißt im Umkehrschluss, dass auch in diesen Bereichen die UDE eigene Ressourcen zur Verfügung stellen musste.

5.3.1.4 Spenderansprache und -bindung

Durch das hochschulinterne Zusammenspiel beim Fundraising wird der Erstkontakt zu potentiellen Spendern (auch) „durch die oberste Organisationsebene“ [Wimmershoff 2012, 19] hergestellt. „Mitarbeiter der Fundraisingabteilung fassen nach und erklären die verschiedenen Förder-Modelle der Hochschule.“ [Wimmershoff 2012, 19] „Das Stipendienprogramm ist sicherlich ein guter Türöffner, um über ein sehr konkretes, monetär niederschwelliges Projekt mit neuen Förderern in Kontakt zu kommen. Aus diesen Kontakten ergeben sich möglicherweise weitere, größere Folgeprojekte. Ungeachtet dessen baut sich dadurch ein großer Kreis an Freunden und Unterstützern der Hochschule auf.“ [Deutscher Fundraising Verband 2011, 18]

Sind die Kontakte der Förderer zur Universität Duisburg-Essen erst einmal geknüpft, „finden verschiedenste Instrumente zur Spenderbindung Anwendung. Zum einen finden in regelmäßigen Abständen spezielle Dankfeiern für die Spender statt, zu denen auch die Geförderten und weitere Hochschulangehörige eingeladen werden. Dies soll die Spenderbindung durch den persönlichen Kontakt von Förderern und Stipendiat verstärken. Zum anderen werden die Spender regelmäßig angeschrieben, informiert und zu verschiedenen Veranstaltungen oder Vorträgen der Hochschule eingeladen.“ [Wimmershoff 2012, 20; weiterführend: www.uni-due.de/de/presse/meldung.php?id=2556 und www.uni-due.de/de/presse/meldung.php?id=5574 (02.08.2012, 10:55 Uhr)]

Durch das Ressort Hochschulförderung wurden an der Universität Duisburg-Essen beste Voraussetzungen für eine effektive Fördereransprache und -bindung geschaffen – wenngleich hier keine Alleinstellungsmerkmale auszumachen sind: BEIER hat gezeigt, dass 95 Prozent der Hochschulen das Engagement ihrer Förderer im Rahmen des Deutschlandstipendiums „die Spender in einer akademischen Feierstunde, in den Medien der Hochschulen oder mit einer öffentlichen Würdigung“ ehren. Die Möglichkeit zum *Upgrading* – die zum gegenwärtigen Zeitpunkt wohl noch etwas verfrüht wäre – wird in diesem Zusammenhang bereits bedacht. Die „Idee eines Jahresempfang“ [Wimmershoff 2012, 20], zu der im Jahr 2011 „über 300“ [www.uni-due.de/de/presse/

[meldung.php?id=2556](http://www.uni-due.de/de/presse/meldung.php?id=2556) (02.08.2012, 10:55 Uhr)], im Jahr 2012 bereits „über 500 Gäste“ [www.uni-due.de/de/presse/meldung.php?id=5574 (02.08.2012, 10:55 Uhr)] eingeladen wurden, ist ein weiterer Beleg dafür, dass die UDE anfangs in den Aufbau ihres Hochschulfundraisings mit all seinen damit einhergehenden Kosten in hohem Maße investiert. Dass die Organisation der Veranstaltung in den Händen über das Ressort Veranstaltungen in der Stabsstelle des Rektorats liegt, ist darüber hinaus ein weiteres Indiz für ein gutes, hochschulweites Zusammenspiel der zentralen Verwaltungseinheiten. [www.uni-due.de/de/event/ (02.08.2012, 11:09)]

5.3.1.5 Freiwilligkeit

Sowohl die Richtlinien für das NRW-Stipendium, als auch die gesetzlichen Grundlagen des Deutschlandstipendiums sprechen nicht ausdrücklich von einer freiwilligen Teilnahme am Programm. Implizit lässt sich das nur aus dem Konditionalsatz von § 2 Abs. 1 StipG herauslesen („Die Stipendien werden nach Durchführung eines Auswahlverfahrens durch die Hochschulen auf Antrag des Bewerbers vergeben, *wenn* die Hochschule ein entsprechendes Auswahlverfahren ausgeschrieben hat.“) und anhand des Modalverbs in § 11 Abs. 4 Satz 1 StipG interpretieren („Ein Stipendium nach diesem Gesetz *können* höchstens 8 Prozent der Studierenden einer Hochschule erhalten.“).

Die freiwillige Teilnahme an Matching Funds-Programmen ist nach Expertenmeinung ein wichtiger Bestandteil derartiger Projekte. [Jansen/Sandevski 2009, 18] Die hohe Medienwirksamkeit des Programms hat sowohl in der Öffentlichkeit, in der Politik, in den Medien und auch in der Wissenschaft dazu geführt, Misserfolg und mangelnde Akzeptanz des Programms direkt oder indirekt an der Beteiligungsquote der Hochschulen und den Abrufquoten festzumachen. [Stellvertretend für die Vielzahl an Veröffentlichungen in diesem Tenor: Wiarda 2012; Stifterverband 2012; Freudenreich 2011; Wiarda 2011a] Dieser Sachverhalt setzt eine Erwartungshaltung voraus, die immensen Druck auf Hochschulen und Länder – und in der Folge auch auf das Bundesministerium für Bildung und Forschung – aufbaut. Natürlich leben Matching Funds-Programme vom Mitmachen; mangelnde Beteiligung das darf aber nicht zu öffentlicher Stigmatisierung führen. Was von Anfang an m.E. schlecht kommuniziert wurde: Die Deckelung von Mitteln in Matching Funds-Programmen muss unbedingt als Maximalmarke – günstigstenfalls einzelner, besonders erfolgreicher Hochschulen –, darf aber keinesfalls als Sollmarke verstanden werden.

Dieses Missverständnis tauchte erst mit dem Deutschlandstipendium auf. Denn die Möglichkeit innerhalb des NRW-Programms nicht abgerufene Stipendienmittel von

Hochschulen abrufen zu lassen, die ihre Zuweisungsquoten ausgeschöpft haben, machte das NRW-Programm auch vor dem Hintergrund von Beteiligungs- und Abrufquoten so erfolgreich. Dies hätte sich das Bundesministerium für Bildung und Forschung m.E. unbedingt von Anfang an zum Vorbild nehmen sollen. Eine ähnliche Regelung wird nun zukünftig eingeführt. [www.deutschland-stipendium.de/de/2222.php (02.08.2012, 15:08 Uhr)]

5.3.1.6 Transparenz

Um weitere Kriterien zur Bewertung und Kontrolle des Stipendienprogramms zu erhalten, schreibt das Gesetz allen teilnehmenden Hochschulen die Beteiligung an einer statistischen Erhebung vor. [§ 13 StipG] Jährlich erfasst werden nach § 13 Abs. 2 StipG von Stipendiaten: Geschlecht, Staatsangehörigkeit, Art des angestrebten Abschlusses, Ausbildungsstätte nach Art und rechtlicher Stellung, Studienfachrichtung, Semesterzahl, Fachsemesterzahl, Zahl der Fördermonate und Bezug von Leistungen nach dem BAföG; von dem privaten Mittelgeber: Rechtsform, Angaben zur Bindung der bereitgestellten Mittel für bestimmte Studiengänge, Gesamtsumme der bereitgestellten Mittel.

Die Daten müssen nach § 13 Abs. 4 StipG durch die Hochschulen selbst erhoben werden. Im Falle der UDE wurden diese Daten auch für eigene statistische Erhebungen sekundär genutzt und mit zusätzlichen Daten ergänzt (siehe Kapitel 5.2.2).

Das Führen einer solchen Bundesstatistik wird von Experten ausdrücklich empfohlen. [Jansen/Sandevski 2009, 108] Die Universität Duisburg-Essen nutzt sie darüber hinaus, anhand von Fakten ihre Fundraising-Strategie und ihre Leitlinie, „Verschiedenheit als Potential“ [Studentenwerk 2012] zu begreifen, abzubilden. Dass dieser Umstand der UDE zum Aufbau von Image und Reputation geführt hat, wurde inzwischen mehrfach dargelegt. Die abgerufenen Daten der Statistik, konkret die Frage nach der Rechtsform der Förderer, bilden jedoch den gewünschten Zielgruppenmix nur sehr eingeschränkt ab (dazu detaillierter unten im Text).

5.3.2 Umsetzung des Programms auf strategischer und konzeptioneller Ebene

5.3.2.1 Der Rektor als oberster Fundraiser und seine ehrenamtlichen Fürsprecher

„Flagge zeigen, beim Rektor angefangen“ [Wiarda 2011b] – An der Universität Duisburg-Essen versteht sich der Rektor in seiner Funktion als Leiter einer Hochschule als „Sprach-

5 Die komplementär finanzierten Stipendienprogramme der UDE

rohr der Universität“ und damit als „Chef-Fundraiser“ [Wiarda 2011b]. Für dieses Engagement ist er im Jahr 2012 mit dem Deutschen Fundraising Preis ausgezeichnet worden (siehe Kapitel 5.2.3). Er agiert somit als „Türöffner“ [Wimmershoff 2012, 19] und wird auf Fakultäten- und Professorenebene gewinnbringend unterstützt (siehe ausführlicher dazu Kapitel 5.3.1.1).

Über die von der Fundraising-Einheit koordinierte Dezentralisierung mit einem gut funktionierenden hochschulweiten Zusammenspiel hinaus war es der UDE möglich, für ihre Fundraising-Bemühungen auch „Multiplikatoren zu gewinnen, die gut über das Vorhaben sprechen. Wir haben glücklicherweise einen sehr guten Zusammenhalt in der Region und konnten etwa die Industrie- und Handelskammer als Botschafterin gewinnen, das war schon die halbe Miete.“ [www.deutschlandstipendium.de/de/2133.php (30.07.2012, 10:01 Uhr)]

Die Universität Duisburg-Essen nutzt – wie in der Fachliteratur zum Hochschulfundraising empfohlen [Haibach 2008, 116-119; Haibach 2004, 82] – verschiedene Personengruppen für ihre Fundraising-Aktivitäten: Die Hochschulleitung, die zentrale, professionalisierte Fundraising-Einheit sowie das freiwillige Engagement interner (Fakultäten, Professoren) und externer Multiplikatoren (ehrenamtliche Fürsprecher).

5.3.2.2 Das maßgeschneidertes Hochschulfundraising-Konzept und seine Einbettung in das Hochschulprofil

Die Fundraising-Strategie der Universität Duisburg-Essen ist in Kapitel 5.2.1 ausführlich behandelt worden. Auf eine erneute Beschreibung wird deshalb an dieser Stelle verzichtet.

Die UDE zieht aus dieser Strategie mehrfachen Nutzen. Über die Erfolge in der Akquise der Fördermittel ist auch der Image- und Reputationsgewinn dieser Strategie geschuldet. Sie fügt sich perfekt ein in das Profil der Hochschule und in die geplante, strategische Hochschulentwicklung. [Rektorat 2009, 4, 6f] Sowohl das Matching Funds-Programm als auch die Umsetzung und die aus dem *Case for support* abgeleiteten *needs* an der UDE sind einfach und klar kommunizierbar. Von einem maßgeschneiderten Hochschulfundraising-Konzept kann an der Universität Duisburg-Essen insofern zweifellos gesprochen werden. Und an Vertrauen in das Konzept fehlt es an der UDE auch nicht: „Wir möchten über die nächsten Ausschreibungszyklen jährlich mindestens 530 Stipen-

5 Die komplementär finanzierten Stipendienprogramme der UDE

dien akquirieren“ [Deutscher Fundraising Verband 2011, 18]; „mindestens zwei Prozent“ der Studierenden strebt UDE-Rektor Prof. Dr. Ulrich Radtke an.⁶ [Meinke 2012]

Das Fundraising-Konzept passt zwar hervorragend in das Profil der Hochschule, das Stipendienprogramm an der UDE ist in seiner Umsetzung jedoch nur auf den ersten Blick ein Alleinstellungsmerkmal im Marketing-Sinne (*unique selling proposition*, USP), nämlich insbesondere vor dem Hintergrund ihres Images und der guten Presse, die die Universität Duisburg-Essen durch das Programm hat. Die Idee, nicht nur Leistungskriterien bei der Auswahl der Stipendiaten zu berücksichtigen, ist dagegen explizit im Programm vorgesehen: „Zu den Förderkriterien zählen neben besonderen Erfolgen an Schule und/oder Universität auch das gesellschaftliche Engagement zum Beispiel in Vereinen oder in der Hochschulpolitik, in kirchlichen oder politischen Organisationen sowie der Einsatz im sozialen Umfeld, in der Familie oder in einer sozialen Einrichtung. Berücksichtigt wird auch die Überwindung besonderer biografischer Hürden, die sich aus der familiären oder kulturellen Herkunft ergeben.“ [www.deutschland-stipendium.de/de/1699.php (02.08.2012, 17:51 Uhr), Frage „Wer wird gefördert?“; vgl. § 2 Abs. 2 StipV] So ist zu erwarten, dass die Auswahl in einer der UDE ähnlichen Form an den meisten Hochschulen stattfindet. – Das Stipendienprogramm als solches kann aufgrund der bundesweiten Verbreitung selbstverständlich nicht als USP innerhalb einer Fundraising-Strategie fungieren. Ob es die gesetzlichen Rahmenbedingungen des Deutschlandstipendiums den Hochschulen erlaubt, sich mit der eigenen Ausgestaltung deutliche vom Wettbewerb abzuheben, kann bezweifelt werden. Konkret heißt das: Das mehr oder minder gleiche Produkt bieten inzwischen knapp 300 Hochschulen in Deutschland an.

Dieser Sachverhalt könnte die Situation sowohl am regionalen, als auch am bundesweiten Spendermarkt stark anspannen – ein Pareto-Effekt⁷ wird zu erwarten sein. In diesem Zusammenhang könnte die ausschließlich auf Nachwuchsförderung ausgerichtete Gesamtstrategie des UDE-Fundraisings ebenfalls zum Risiko werden, da sich die vier Projekte bei der Mittelakquise gegenseitig Konkurrenz machen könnten (siehe Kapitel 5.2.1).

⁶ Dem widerspricht die Aussage „Pro Jahr stehen der UDE für rund 350 solcher Stipendien Staatsmittel zur Verfügung“ [Universität Duisburg-Essen 2012, 5].

⁷ Der Pareto-Effekt besagt, dass 80 Prozent des Ergebnisses mit 20 Prozent des Gesamtaufwands eines Projekts erreicht werden, während die verbleibenden 20 Prozent des Ergebnisses 80 Prozent Einsatz benötigen.

5.3.2.3 Risiken und Chancen aufgrund der Programmlaufzeit

Das Deutschlandstipendium ist zyklisch konstruiert, das heißt, die Förderzeiträume wiederholen sich nach jeweils einem Jahr beziehungsweise zwei Semestern (die Architektur des Programms ist in Kapitel 4 ausführlich beschrieben worden, weshalb hierauf an dieser Stelle nicht erneut eingegangen wird). Ein Lebenszyklusmodell jedoch lässt sich hier jedoch nicht ohne Weiteres ansetzen, da zwar von einer Art Markteinführung gesprochen werden kann, nur bedingt jedoch von einer Herausnahme aus dem Markt – denn diese könnte nur gesetzlich geregelt ablaufen.

Dieser Sachverhalt wirkt sich auf Wirtschaftlichkeitsüberlegungen unvermeidlich mit hohem Risiko aus.

Es ist inzwischen mehrfach angesprochen worden, dass die Universität Duisburg-Essen in der Auf- und Ausbauphase einer eigenen Fundraising-Einheit in Vorleistung gegangen ist. Die angesprochenen Vorteile und Chancen steht jedoch auch ein Risiko gegenüber, das im Verhältnis mit der Programmlaufzeit steht. Die Investitionen in die Umsetzung des Stipendienprogramms, zu denen sich die UDE (freiwillig) entschlossen hat, könnten sich als unwirtschaftlich erweisen, sollte ihr das Deutschlandstipendium nicht über Jahre mindestens in der jetzigen Größenordnung erhalten bleiben. – Auf die politischen und gesetzlichen Risiken, die hiermit in Verbindung stehen, wird noch gesondert eingegangen.

Die Architektur des Stipendienprogramms als zyklisch wiederkehrender, jeweils einjähriger Förderzeitraum birgt jedoch nicht nur Risiken, sondern ermöglicht auch Chancen. Im jährlichen Turnus können die Partnerschaften jederzeit verlängert oder beendet werden. Diese Form der Freiwilligkeit mag als Mehraufwand für die Hochschulen interpretiert werden; permanente Spenderakquise und -betreuung ist aber das Kerngeschäft des Fundraising und somit nichts ungewöhnliches. Solange das Programm existiert, steht einer langfristigen, prozessorientierten Zusammenarbeit zwischen Hochschule und privatem Förderer nichts im Wege – die UDE versucht im Übrigen, ihre Förderer durch die Möglichkeit, Stipendien zu benennen, sogar für jeweils drei Jahre an das Programm zu binden. [www.uni-due.de/foerderer/foerderer_werden.php (03.08.2012, 8:49 Uhr)]

Durch die geschickte Konstruktion des Programmes werden weder zukünftige Spielräume der Partner eingeschränkt, noch besteht eine ernste Gefahr aufgrund kurzfristiger, betriebswirtschaftlich orientierter Kalkulationen durch die beteiligten Förderer. Auch die Gefahr eines *post-contractual lock-in* kann auf dieser Ebene dadurch im Grunde ausgeschlossen werden (nicht jedoch als politisches oder gesetzliches Risiko – dazu unten im Text mehr).

5.3.3 Umsetzung des Programms auf der Ebene der Partnerschaft

5.3.3.1 Beteiligte Partner

Am Programm beteiligen sich im Sinne der Partnerschaft drei Typen von Parteien: Die Hochschulen, die Förderer und die beiden Ministerium. Da es sich bei der Partnerschaft „um eine öffentliche Aufgabe zu Gunsten Dritter“ [Budäus/Grüning 1997, 59] handelt, treten die begünstigten Studierenden (Stipendiaten) im Grunde nur als ebensolche Dritte auf; von Gegenleistungen sind sie ohnehin per Gesetz ausgenommen [§ 5 Abs. 2 StipG]. Als Zielgruppe ist aus der Sicht der Hochschulen wie der Universität Duisburg-Essen ausschließlich der Typus Förderer zu verstehen.

Der Begriff der Partnerschaftlichkeit ist aufgrund des Spendencharakters der Mittel anders konnotiert als in klassischen PPPs. Das wechselseitige, persönliche Engagement sowohl der Förderer als auch der Hochschule ist deshalb als besonders ausgeprägt einzuschätzen. Auch die Identität und die Verantwortung dieser beiden Partner bleibt erhalten; Risiken aus einer zunehmenden Unschärfe der spezifischen Rollen und Zuständigkeiten sind aufgrund der klaren Matching Funds-Konstruktion nicht zu erwarten.

Der Spendencharakter der Mittel sorgt gleichzeitig – und das ist die Kehrseite der sprichwörtlichen Medaille – für eine stark asymmetrische Risikoverteilung auf Kosten der Hochschule. Eine Spende ist durch die freiwillige Übertragung von Ressourcen (Leistungen) gekennzeichnet, die explizit ohne eine marktadäquate Gegenleistung erfolgt. Insbesondere der Aspekt der Freiwilligkeit nimmt der Hochschule jeglichen rechtlichen Anspruch auf die zugesagten Mittel. Der private Partner ist hier stets in einer besseren (Macht-) Position. Hochschulen werden in den allermeisten Fällen der Spendenakquise als Nachfrager auftreten; seltener dürften die Fälle sein, in denen private Partner auf die Hochschulen zugehen. Und auch hier ist die einzelne Hochschule in der schlechteren (Macht-) Position, da wie oben im Text bereits ausgeführt inzwischen knapp 300 Hochschulen in Deutschland das mehr oder minder gleiche Produkt anbieten.

5.3.3.2 Zielgruppenmix

Ein weiterer problematischer Aspekt hinsichtlich der beteiligten Partner ist der noch deutlich zu wenig ausgeprägte Zielgruppenmix der Hochschulen, insbesondere auch der Universität Duisburg-Essen. Auf die Spenderstruktur ist in den Kapiteln 5.2.2.2 und 5.2.2.3 bereits ausführlich eingegangen worden; die Ergebnisse werden deshalb hier nicht noch einmal aufgeführt.

5 Die komplementär finanzierten Stipendienprogramme der UDE

Die Universität Duisburg-Essen kann hinsichtlich des NRW- und Deutschlandstipendiums einen viel zu wenig heterogenen Förderermix vorweisen. Der deutliche Überhang von Unternehmen innerhalb des Fördererkreises kann zum Risiko in Zeiten wirtschaftlichen Abschwungs werden. [Jansen/Sandevski 2009, 38-41] Darüber hinaus sind viele der Stiftungen, die sich am Programm der UDE beteiligen, wirtschaftsnah; das zeigt eine Aufstellung der UDE mit dem Überblick über die einzelnen Förderer aller drei bisherigen Förderzeiträume [www.uni-due.de/foerderer/unsere_foerderer.php (03.08.2012, 10:28 Uhr)] Alumni-Arbeit existiert zwar an der UDE, die Alumni-Einheit ist organisatorisch jedoch nicht mit der Fundraising-Einheit verbunden oder gar mit ihr kongruent. [www.uni-due.de/de/alumni/ (03.04.2012, 10:22 Uhr)]

5.3.3.3 Vertragliche Regelungen zwischen den Partnern

Vertragliche beziehungsweise rechtliche Regelungen bestehen auf zwei Ebenen zwischen den Förderern und den Hochschulen. So sind beispielsweise in der gesetzlichen Grundlage des Stipendienprogramms bereits einige Aspekte der partnerschaftlichen Zusammenarbeit geregelt (siehe hierzu insbesondere Kapitel 4.3.5). Sie machen eine *Fundraising Policy* verzichtbar.

Die vertragliche Feinjustierung findet an der Universität Duisburg-Essen aufgrund des Spendencharakters der privaten Fördermittel über eine Absichtserklärung, keinen rechtlich durchsetzbaren Vertrag, statt. Falls der Förderer von seiner Absicht zurücktritt, wäre die Hochschule juristisch machtlos. Da nach § 11 Abs. 2 StipG jedoch zuerst die privaten Mittel nachgewiesen werden müssen, bevor das Matching der staatlichen Gelder vollzogen wird, empfiehlt sich für die Hochschulen, die vollständige Überweisung der Spendengelder in einer einzigen, geschlossenen Summe vor Beginn des jeweiligen Förderzeitraumes zu forcieren.

In der Absichtserklärung der UDE erklärt sich der Spender „verbindlich bereit, zur Förderung leistungsstarker Studierender das UDE-Stipendienprogramm an der Universität Duisburg-Essen (kurz: UDE) mit einer der beiden, unten genannten Möglichkeiten zu unterstützen.“ [Hochschulförderung 2012b, 1]

Die Absichtserklärung enthält über den rein finanziellen Abstimmungsbedarf hinaus noch weitere Vereinbarungen, nämlich: „Neben dieser materiellen Förderung besteht die Möglichkeit zur ideellen Förderung der Stipendiatinnen und Stipendiaten. Um eine gegenseitige Kontaktaufnahme zu ermöglichen, erhält der Stipendiengeber die Kontaktdaten der von ihm geförderten Stipendiatinnen und Stipendiaten; die Stipendiatinnen und Stipendiaten erhalten die Kontaktdaten des Stipendiengebers. Auf die daten-

5 Die komplementär finanzierten Stipendienprogramme der UDE

schutzrechtlichen Bestimmungen von EU, Bund und Ländern wird in diesem Zusammenhang hingewiesen. Der Stipendienggeber ist mit der Veröffentlichung seines Namens für die Öffentlichkeitsarbeit bzw. bei den Veranstaltungen u.ä. im Rahmen des UDE-Stipendienprogramms einverstanden.“ [Hochschulförderung 2012b, 1] Die Mitwirkungsmöglichkeiten der privaten Förderer und wichtige datenschutzrechtliche Aspekte werden hier sinnvollerweise berücksichtigt.

Zur vordergründigen Aufgabe der finanziellen Förderung des Programms beziehungsweise einzelner Stipendiaten (Finanzierungsaufgabe), kann folglich eine ideelle Förderung durch den Stipendienggeber kommen. Was ist unter der in der Absichtserklärung angesprochenen, immateriellen Förderung zu verstehen? „Viele Unternehmer laden ihre Stipendiaten ein, sie zu besuchen. Manche veranstalten gemeinsame Messebesuche oder Exkursionen.“ [IHK 2011] Das kommt den Hochschulen entgegen, denn in der Richtlinie zum NRW-Programm ist den Hochschulen ausdrücklich vorgeschrieben, den Stipendiaten durch „geeignete Begleitangebote eine angemessene ideelle Unterstützung“ [MIWFT 2009, Nr. II, 6] zukommen zu lassen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Die Finanzierungsaufgaben und die (teilweise) Übernahme organisatorischer Aufgaben im Sinne des Begleitprogramms kommen den privaten Partnern zu. Die Aufgabe der Hochschule liegt in der operativen Durchführung des Programms; die Planungs- und Regulierungshoheit haben die Ministerien von Land beziehungsweise Bund.

5.3.3.4 Ziele der Partner

Die Universität Duisburg-Essen will mit dem Stipendienprogramm leistungsstarke Studierende fördern und sich dabei gleichzeitig für mehr Bildungsgerechtigkeit einsetzen. [Deutscher Fundraising Verband 2011, 18] Sie will einen Beitrag zum Aufbau einer neuen, bundesweiten Stipendienkultur (das wollen auch Bund und Land) leisten und dabei ihre eigene Attraktivität steigern. [Wiarda 2011b]

Für die privaten Partner stehen zwei Ziele im Vordergrund: Rekrutierung künftiger Mitarbeiter und Aspekte gesellschaftlicher Verantwortung. „Manche Unternehmen sehen in der Stipendien in der Tat in erster Linie die Chance zur frühen Nachwuchsbindung und unterstützen daher vor allem Betriebswirte oder Ingenieure. Es fördern aber nicht nur Unternehmen, sondern auch Stiftungen und Privatpersonen. Da kommen dann Motive wie Bildungsgerechtigkeit ins Spiel.“ [Rohowski 2011/12]

Die Ziele, sich an Matching Funds-Stipendienprogrammen zu beteiligen, sind auf Seiten der privaten und der öffentlichen Partner komplementär. Von den Zielen leiten sich die Erträge und Nutzen für die Partner ab.

5.3.3.5 Erträge und Nutzen für die öffentliche Hand

Der öffentlichen Hand erleichtert ein Matching Funds-Stipendienprogramm nicht zwangsläufig die Wahrnehmung von Gemeinschaftsinteressen oder hoheitlichen Aufgaben, zu denen Stipendien nicht gehören. Die Mittel aus dem Programm sind also weniger finanzielle Entlastung, als die Ermöglichung, ergänzende Aufgaben wahrzunehmen, die sie sonst gar nicht hätte.

Dem Nachteil der zusätzlichen administrativen Belastung steht jedoch der Vorteil gegenüber, dass das Programm nicht zum reinen Finanzierungsinstrument verkommen kann. Außerdem entfällt ein aufwändiges Schnittstellenmanagement zum privaten Partner, da die Aufgabenerfüllung des Projektes ganz in den Händen der Hochschule liegt. Für die schnellere, flexiblere und vor allem kostensparende Realisierung von Stipendienprogrammen durch den Staat ergeben sich durch Matching Funds klare Vorteile, da die öffentliche Hand nur 50 Prozent der Kosten selbst tragen muss. Die Hochschulen erhalten durch das Programm die Möglichkeit, mit der Wirtschaft Kooperationen aufzubauen, die gegebenenfalls mittelfristig *upgrade*-fähig sind. Im Falle der UDE hat das Programm zu einem inneren Modernisierungseffekt geführt, denn das Rektorat hat durch das Programm motiviert begonnen, eine eigene Fundraising-Einheit aufzubauen.

5.3.3.6 Erträge und Nutzen für die privaten Partner

Abgeleitet von den Zielen liegt für die privaten Partner der Nutzen der Programmteilnahme in den beiden Aspekten Rekrutierung künftiger Mitarbeiter und Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung.

Insbesondere Unternehmen profitieren von Stipendienprogrammen, die über Matching Funds finanziert werden. Der Nutzen liegt hierbei weniger in Umsatz steigernden Geschäftsmodellen, als vielmehr in der Möglichkeit, hinsichtlich des Personalmarketings und der Rekrutierung künftiger Mitarbeiter wettbewerbsfähig zu bleiben. Hier kann das Stipendienprogramm ein preisgünstiges Instrument sein.

Die Nähe zur Hochschule bringt die Nähe zu den Studierenden und Absolventen mit sich, insbesondere da die UDE jedem Stipendienförderer einen konkreten Stipendiaten zuordnet und in Kontakt bringt. Darüber hinaus kann auch für das Unternehmen von Interesse sein, weitere Kooperationen mit der jeweiligen Hochschule aufzubauen, um am

lokalen Fortschritt teilzunehmen und die eigene Innovationsfähigkeit zu steigern. Für die privaten Förderer ist ein positiver, wirtschaftlicher Nebeneffekt, über Programme wie das NRW- und Deutschlandstipendium Zugang zu öffentlichen Fördergeldern zu erhalten. Positive Effekte auf das Image des Förderers wird eine Beteiligung am Programm sowohl nach außen, als auch nach innen haben.

5.3.3.7 Risiken durch asymmetrische Machtverhältnisse und opportunistisches Verhalten

Die asymmetrischen Machtverhältnisse zwischen privatem Förderer und Hochschule begründen einerseits die Freiwilligkeit der (somit juristisch nicht einforderbaren) Spenden durch die privaten Förderer und andererseits in der zu wenig ausdifferenzierten Angebotsbreite auf Seiten der Hochschulen. Die beiden Sachverhalte sind bereits oben im Text ausführlich beschrieben worden. Sie und weitere Aspekte in der Architektur des Stipendienprogramms können zu Problemen führen, die durch asymmetrische Machtverhältnisse und opportunistisches Verhalten ausgelöst werden.

Klassische „Schwarzfahrer-Probleme“, wie sie BUDÄUS/GRÜNING prognostizieren [Budäus/Grüning 1997, 57], können innerhalb des Stipendienprogramms nicht auftreten (siehe Kapitel 3.4.2.2). Auf Seiten der privaten Förderer ist ein Nutznießen durch das Programm nur durch die monetäre Beteiligung durch die Spende möglich. Und auch die profitierenden Dritten, also die Stipendiaten, sind eine geschlossene Gruppe, nicht die Allgemeinheit.

Darüber hinaus kann eine „Ausbeutung der Großen durch die Kleinen“ [Budäus/Grüning 1997, 57] dennoch kaum verhindert werden. Durch den Spendencharakter der privaten Mittel verbietet sich eine zu deutliche Binnendifferenzierung des Fördererkreises, wie es beispielsweise das Sponsoring erlaubt. Zwar unterscheidet sie Universität Duisburg-Essen vier verschiedene Spendertypen, nämlich „Spender/„*Donor*“ (ab 1.800 €), „*High Donor*“ (ab 18.000 €), „*Major Donor*“ (ab 50.000 €), „*Top Donor*“ (ab 600.000 €)“ [Wimmershoff 2012, 18]. Aber „insgesamt ist der Anteil der „*Donor*“ am höchsten“ [Wimmershoff 2012, 18f], wie in Kapitel 5.2.2.4 ausgeführt wurde. Und so partizipieren im Grunde kleine wie große Spender ungeachtet ihres tatsächlichen Anteils am Gesamtfördervolumen in identischem Maße an den Instrumenten der Fördererbetreuung, beispielsweise der jährlichen Dankfeier.

Kann es umgekehrt zu ungleichen Beteiligungschancen für interessierte Förderer kommen? Auch dieser Fall ist denkbar, da das Stipendienprogramm zwar ein „monetär niederschwelliges Projekt“ [Deutscher Fundraising Verband 2011, 18] ist, dennoch müssen

5 Die komplementär finanzierten Stipendienprogramme der UDE

Förderer jährlich 1.800 Euro Spenden aufbringen können, um am Programm als vollwertiger *Donor* teilnehmen zu können. Um Relationen zu schaffen: Als Faustregel gilt, dass Förderer „etwa zwei Prozent ihres geschätzten Jahreseinkommens beziehungsweise fünf Prozent ihres geschätzten Vermögens spenden.“ [Jansen/Sandevski 2009, 45] Auf das Stipendienprogramm übertragen, müsste ein potentieller *Donor* mindestens 90.000 Euro geschätztes Jahreseinkommen beziehen oder Gewinn in gleicher Höhe erwirtschaften – vorausgesetzt er spendet ausschließlich für das Programm. . .

Eine weitere, ungleiche Beteiligungschance ist auf Seiten der Fachbereiche der Hochschulen auszumachen; darauf ist in Kapitel 5.3.4.2 bereits ausführlich eingegangen worden. VOGEL/STRATMANN prognostizieren in diesem Zusammenhang, dass innerhalb von Projekten wie Matching Funds-Stipendienprogrammen nach dem bekannten Matthäus-Prinzip, vor allem den Fachbereichen gegeben werden wird, die ohnehin finanziell gut ausgestattet sind. [Vogel/Stratmann 2000, 22]. Durch die Zwei-Drittel-Regelung (Kapitel 4.3.4.3) will der Staat hier regulierend eingreifen. Die Zahlen im bundesweiten Vergleich sprechen aber ohnehin eine andere Sprache – wenngleich die Aussagekraft aufgrund der geschilderten Aufweichung der Zwei-Drittel-Regelung grundsätzlich in Frage gestellt werden muss (siehe Kapitel 5.3.4.2).

Weitere Probleme und Risiken können aus den drei, in Kapitel 3.4.2.2 ausgeführten Kategorien opportunistischen Verhaltens resultieren. Es ist im Zusammenhang mit Matching Funds-Programmen kaum mit Risiken aus *hidden intentions* und *hidden actions* zu rechnen. Eine Ausbeutung der begünstigten Dritten, also der Stipendiaten, ist aufgrund § 5 Abs. 2 StipG gesetzlich unterbunden. Von den drei möglichen, versteckten Verhaltensweisen ist im Zusammenhang mit Matching Funds-Programmen dagegen das aus den *hidden characteristics* resultierende Bonitätsrisiko (*Counterparty risk*) relevant. Die Lösung hierfür liegt, wie in Kapitel 5.3.3.3 bereits angesprochen, in der vollständigen Überweisung der Spendengelder in einer einzigen, geschlossenen Summe vor Beginn des jeweiligen Förderzeitraumes. Diese Modalitäten beziehungsweise die Zahlungsweise könnte und sollte bereits in der Absichtserklärung fixiert werden.

5.3.4 Umsetzung des Programms auf gesellschaftlicher und politischer Ebene

5.3.4.1 Gesetzliche Machbarkeit und gesetzliches Risiko

An der gesetzlichen Machbarkeit der beiden Matching Funds-Stipendienprogrammen ist nicht zu zweifeln, wurden sie beide doch über Ministerien ins Leben gerufen.

5 Die komplementär finanzierten Stipendienprogramme der UDE

Während dem NRW-Programm lediglich ministerielle Richtlinien zu Grunde liegen [MIWFT 2009], fußt das Deutschlandstipendium auf einem eigens geschaffenen Gesetz [StipG] samt dazugehörigen Ordnungen [StipV; StipHV]. Dennoch können gesetzliche Risiken insbesondere das Deutschlandstipendien-Programm gefährden.

Die von der Universität Duisburg-Essen engagiert gesetzte, eigene Sollmarke von jährlich mindestens 530 Stipendien [Deutscher Fundraising Verband 2011, 18] ist mit einigen, gesetzlichen Risiken verbunden. Mit der Bundestagswahl 2013 könnte – wie im Fall des NRW-Stipendiums geschehen – ein Regierungswechsel das gesamte Projekt kippen. Durch die jährliche Zuweisung kann eine neue Bundesregierung das ohnehin bei der jetzigen Opposition umstrittene Deutschlandstipendium innerhalb zum Jahresende 2013 auslaufen lassen. Ironischerweise liefe die zweite Kohorte der NRW-Stipendien erst nach diesem fiktiven Zeitpunkt aus...

Für die UDE würde das bedeuten, das derzeit zentrale Fundraising-Projekt zu verlieren; auf Basis des Fördererkreises, der durch die Stipendienprogramme gewonnen werden konnte, sollte deshalb zügig eine umfangreichere Fundraising-Strategie aufgebaut werden – wie im Falle der UDE das BEST-Programm –, die von gesetzlichen und politischen Veränderungen weit unabhängige (Teil-) Projekte bewirbt.

In diesem Zusammenhang komme ich noch einmal auf die in Kapitel 3.2.1.4 angedeutete Überlegung zurück, dass Förderer rein hypothetisch Stipendien „auf ewig“ spenden könnten, wenn sie einen ausreichend hohen Stiftungsbetrag zur Verfügung stellen. Ein Rechenbeispiel: Bei einer zu erwartenden Rendite zum Beispiel von zwei Prozent könnte ein Stipendienggeber mittels einer Stiftung in Höhe von 90.000 Euro einrichten. Der jährlich aus den Erträgen der Stiftung erwirtschaftete Betrag entspräche den nötigen 1.800 Euro, um ein Stipendium auf Dauer einzurichten. Ein solches Vorhaben träfen die gesetzlichen und politischen Risiken besonders hart, da eine Abschaffung des Programms zur Folge hätte, dass die notwendigen Matching Funds-Mittel fehlen. – Hätte der Spender zwei Dauerstipendien eingerichtet, könnten sich die (Teil-) Beträge gegebenenfalls gegenseitig ergänzen.

Ein weiteres, gesetzliches Problem könnte die Zwei-Drittel-Regelung werden, die in Kapitel 5.3.4.2 ausführlich behandelt wurde. Derzeit ist sie im Grunde obsolet [www.deutschland-stipendium.de/de/1657.php (29.07.2012, 21:33 Uhr); vgl. Servicezentrum Deutschlandstipendium 2011, ohne Seitenzählung]; eine striktere Kontrolle der derzeit aufgeweichten Regelung könnte jene Hochschulen plötzlich vor Probleme stellen, die dem offiziellen Vorschlag folgen, „eine – rechtlich verbindliche und daher mit dem Stipendiengesetz nicht konfligierende – Regelung zu treffen, die aber zumindest

die Motivationslage des Förderers dokumentiert, und es der Hochschule freistellt, ob sie dem entsprechen will.“ [Servicezentrum Deutschlandstipendium 2011, ohne Seitenzählung]

Der Sachverhalt der Fachbindung lässt sich auch im Licht der Public-Choice-Theorie betrachten (siehe Kapitel 3.4.2.3). Sehr verallgemeinert betrachtet, wird den fördernden Unternehmen durch die Option einer Fachbindung ihrer Spenden die Möglichkeit gegeben, Präferenzen bezüglich der Ausbildung zukünftiger Arbeitnehmer äußern zu können. In Zeiten von drohendem Fachkräftemangel und demografischem Wandel ein nicht von der Hand zu weisender, gesamtgesellschaftlicher Aspekt.

5.3.4.2 Chancen und Risiken durch öffentliches Interesse

Die UDE kann sich über positive Presse im Zusammenhang mit den Matching Funds-Stipendienprogrammen nicht beklagen. Doch anders als das NRW-Programm hat das Deutschlandstipendium als solches kein gutes Image in den Medien. Der UDE-Rektor Prof. Dr. Ulrich Radtke ist in einem Interview in der ZEIT sogar gefragt worden, ob er „der letzte Fan des Deutschland-Stipendiums“ [Wiarda 2011b] sei.

Die Hauptkritikpunkte am Programm – mangelnde soziale Gerechtigkeit durch Elitenförderung, Überforderung der Hochschulen, zu starke wirtschaftliche Einflussnahme insbesondere hinsichtlich der Fachbindungen – sind in Kapitel 4.3.8 und bereits umfangreich behandelt worden. Der Imageverlust und die negative, öffentliche Meinung zum Programm kann sich schädlich für die Akquisebemühungen durch die Hochschulen auswirken. Im Fall der UDE hat man aus der Not eine Tugend machen können, indem mit in der Presse mit Sachargumenten dagegen hält und die UDE als positives Beispiel anhand der eigenen statistischen Zahlen darstellt. Das Image- und Reputationsmanagement der UDE hinsichtlich des Stipendienprogramms sucht zweifellos seinesgleichen.

6 Zusammenfassung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Die Untersuchung der Architektur der beiden Matching Funds-Stipendienprogramme, des NRW- und dem Deutschlandstipendiums, haben gezeigt, dass Matching Funds-Programme im Bildungswesen zwar keine finanziellen Löcher in den Haushalten stopfen, aber einen wesentlichen Beitrag zur Erschließung von Fördermitteln für zusätzliche Projekte liefern können.

Neben dem großen finanziellen Potential, das Matching Funds-Programme durch die Vervielfältigung der eingeworbenen Mittel bieten, werben solche Modelle insbesondere für die gesellschaftliche Idee, Wissenschaft, Wirtschaft und private Förderer (Mäzenatentum) stärker zusammen zu bringen und zu vernetzen. Damit leisten solche Programme einen Beitrag auf dem Weg zu einer zunehmend wissensbasierten Gesellschaften.

Die Frage nach den Vor- und Nachteilen sowie den Chancen und Risiken in der konkreten Umsetzung solcher Programme brachte ambivalente Ergebnisse zu Tage. Als Hybridwesen aus Elementen des Hochschulfundraising und von Public Private Partnerships sind sie nicht Fleisch, nicht Fisch. Dennoch vereinen Reverse Matching Funds-Programme die Charakteristika beider Finanzierungsinstrumenten, vor allem im positiven Sinne.

Matching Funds-Konstruktionen wie die beiden untersuchten Stipendienprogramme punkten gegenüber klassischen Fundraising-Instrumenten durch das Verdoppeln von privaten Spendengeldern. Gegenüber Public Private Partnerships haben Matching Funds-Programme klare Vorteile: Durch die wesentliche höhere Zahl an Partnern und die kurze, zyklisch wiederkehrende Projektlaufzeit können die wesentlichen Risiken von PPPs um ein Vielfaches minimiert werden. Das Fazit könnte lauten: Matching Funds-Förderprogramme bringen mehr Geld bei weniger Risiko.

Daran lässt sich die Frage anschließen, ob sich das Modell der Matching Funds auch auf andere Bereiche im Hochschulwesen anwenden ließe; könnte man beispielsweise ein Hörsaalgebäude auf diese Art und Weise finanzieren? Hierzu bieten sich wahrscheinlich die klassischen Matching Funds-Modelle nach u.s.-amerikanischen Vorbild an, bei denen

6 Zusammenfassung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

ein größerer Förderbetrag in Aussicht gestellt wird, unter der Voraussetzung, dass sich noch eine andere Person oder Institution in mindestens gleicher Höhe beteiligt. Keinesfalls aber sind staatliche Reverse Matching Funds-Programme für solche Vorhaben geeignet, da es hinsichtlich der Ausschöpfung hierbei stets um Maximal-, nicht Sollwerte geht. Stipendienprogramme sind umsetzbar, unabhängig von der tatsächlichen Ausschöpfungsquote der einzelnen Hochschule; ein halbes Hörsaalgebäude als staatliches Reverse Matching Funds-Projekt dagegen ist vielleicht dazu verdammt, als Bauruine zu enden oder bestenfalls die Planungsphase nie zu verlassen, falls sich die benötigten Gelder nicht zur Gänze einwerben ließen.

Das insgesamt, schlechte Image des Deutschlandstipendien-Programms rührt m. E. maßgeblich von exakt diesem Missverständnis her, die Maximal- und Sollzahlen des Programms in der politischen Kommunikation gleichzusetzen. Hier war das NRW-Programm durch die dynamischen Zuweisungsquoten im Vorteil, während die statischen Zuweisungsquoten innerhalb des Deutschlandstipendien-Programms als eine klare Verschlechterung gegenüber der Vorlage zu werten sind. Überhaupt scheint vieles beim Deutschlandstipendium über das sprichwörtliche Knie gebrochen worden zu sein: Die Zusage der Gelder über einen Zeitraum von jeweils einem statt vier Jahren, birgt für alle beteiligten Hochschulen Risiken durch hohe Anfangsinvestitionen. Die Zwei-Drittel-Regelung scheint das Programm nur unnötig zu blockieren beziehungsweise wird sie bereits nach dem ersten Jahr des Programms weder auf Seiten des Ministeriums, noch auf Seiten der Hochschulen ernst genommen. – Staatliche Matching Funds-Programme sind zwar auch als politische Steuerungsinstrumente zu verstehen, doch die Regulierung durch den Staat hat hier deutlich über die Stränge geschlagen.

Die Leidtragenden sind die Hochschulen. Sie müssen bei der Akquise mit dem schlechten Image des Programms kämpfen und ihnen fehlt die Sicherheit, dass ihnen das Programm auch nach einem Regierungswechsel noch erhalten bleibt. Entsprechend zögerlich sind gerade in Nordrhein-Westfalen die Tendenzen, das NRW-Programm schneller als nötig in das Deutschlandstipendium zu übertragen.

Dabei machen die Universitäten ihre Aufgabe nicht schlecht. Hochschulen bauen Fundraising stärker auf als jemals zuvor. Als *Best-practice*-Beispiel kann dabei zweifellos die Universität Duisburg-Essen gelten, wenngleich auch dort bei einer kritischen Analyse noch kleinere Verbesserungsmöglichkeiten auszumachen waren.

Als Handlungsempfehlungen für Hochschulen lassen sich in mehreren Bereichen aussprechen. Erstens sollte der durch das Stipendienprogramm neu gewonnene Fördererkreis schnell für Förderprojekte begeistert werden, die der Hochschule tatsächlichen monetä-

6 Zusammenfassung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

ren Zuwachs versprechen; es geht hierbei um Projekte, bei denen ausdrücklich nicht – wie im Falle der Stipendiaten – Dritte gefördert werden. Dabei sollten die Förderprojekte sowohl über klare *Unique selling propositions* verfügen, als auch aufgrund etwaiger inhaltlicher Nähe nicht – wie beim BEST-Programm der UDE – mit dem Stipendienprogramm in Konkurrenz treten. Insbesondere hinsichtlich eigener Zielmarken ist dieser Sachverhalt zu beachten. Das größte Risiko für die Hochschulen birgt darüber hinaus eine mögliche Abschaffung des Stipendienprogramms, die auch sehr kurzfristig – beispielsweise durch einen Regierungswechsel – ausgelöst werden kann. Dies sollte bei der strategischen Ausrichtung des Fundraisings der einzelnen Hochschule stets bedacht werden.

Auf Seiten des Ministeriums sollte über die Abschaffung der Zwei-Drittel-Regelung nachgedacht werden, um die Freiheit des Programms zu erhalten und den Hochschulen einen Einwerbevorteil gegenüber potentiellen Förderern zu verschaffen. Hochschulen sollte die Möglichkeit zur längerfristigen Planung gegeben werden, zum Beispiel indem die jährlichen Zuweisungsquoten jeweils für einen Zeitraum von vier oder fünf Jahren zugesichert werden. Das heißt, im Idealfall sollte die Option einer jährlichen oder semesterweisen Aufstockung erhalten bleiben, während das Risiko einer Unterschreitung veranschlagter Quoten ausgeschlossen werden muss. Investitionen wären dadurch weit weniger risikoreich. Die politische Kommunikation, die Maximal- und Sollzahlen des Programms gleichsetzt, sollte dringend überdacht werden. Mit der künftigen Dynamisierung der Zuweisungsquoten wird ein erster, wichtiger Schritt in diese Richtung getan.

Werden diese Handlungsempfehlungen berücksichtigt, birgt das Reverse Matching Funds-Stipendienprogramm „Deutschlandstipendium“ m. E. großes Potential, einen Beitrag zur Verbesserung der deutschen Hochschullandschaft zu leisten.

Literaturverzeichnis

- [Ausschuss 2010] AUSSCHUSS für Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung:
Wortprotokoll. 15. Sitzung. Öffentliche Anhörung zum Thema „Nationales Stipendienprogramm-Gesetz“, Berlin 2010 (9. Juni 2010), Online-Zugriff: www.bundestag.de/bundestag/ausschuesse17/a18/anhoerungen/nat_stipendienprogramm_gesetz/15-100609.pdf
- [Becker 2011] BECKER, Lisa: *Deutschland-Stipendium droht Fehlstart*, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung 29.12.2011, Online-Zugriff: www.faz.net/aktuell/wirtschaft/hochschulen-deutschland-stipendium-droht-fehlstart-11583493.html
- [Bedoy 2011/12] BEDOY, Anne-Kathrin: *Äußerst erfolgreich vernetzt. Die UDE gilt bundesweit als Referenzhochschule für Stipendiatenprogramme*, in: ALUMnews 4 (Wintersemester 2011/12)
- [Beier 2012] BEIER, Michael: *Das Deutschlandstipendium. Ergebnisse einer Online-Umfrage der Stiftung Universität Hildesheim*, in: Philanthropie und Stiftung 1/2012, S. 6-8
- [Beier 2011] BEIER, Michael: *Quo vadis Deutschlandstipendium. Studie zur Spenden- und Stipendienkultur in Deutschland*, Berlin 2011 (= Opusculum Nr. 52), Online-Zugriff: www.institut.maecenata.eu/resources/111205-0p52.pdf
- [Beier 2010] BEIER, Michael: *Netzwerke stark machen. Hochschulfundraising und Deutschlandstipendium*, in: Wissenschaftsmanagement 6 (November/Dezember 2010), S. 27-29
- [Berke/Klemm 2006] BERKE, Aurelia und KLEMM, Frauke: *Hochschulfundraising. Ein Baustein für zukunftsorientierte und erfolgreiche Wissenschaftsfinanzierung*, Köln 2006
- [Bertels 2006] BERTELS, Hans: *Einführung eines Fundraising-Modells an der Hochschule für Musik Detmold*, Osnabrück 2006 (= Osnabrücker Arbeitspapiere zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement 9)
- [Berthold/Gabriel/Ziegele 2007] BERTHOLD, Christian, GABRIEL, Gösta und ZIEGELE, Frank: *Aktivierende Hochschul-Finanzierung (AktiHF). Ein Konzept zur Beseitigung der Unterfinanzierung der deutschen Hochschulen*, CHE-Arbeitspapier 96 (Oktober 2007)

Literaturverzeichnis

- [Beucker 2011] BEUCKER, Pascal: *Studieren geht über Gebühren. NRW-Landtag schafft Studiengebühren ab*, taz.de 24.02.2011, Online-Zugriff: www.taz.de/!66455/
- [Budäus/Grüning 1997] BUDÄUS, Dietrich und GRÜNING, Gernod: *Public Private Partnership – Konzeption und Probleme eines Instruments zur Verwaltungsreform aus Sicht der Public-Choice-Theorie*, in: Budäus, Dietrich und Eichhorn, Peter (Hgg.): *Public Private Partnership. Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung* (= Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 41), S. 25-66
- [Bundestag 1997] DEUTSCHER BUNDESTAG (Hg.): *Entwurf eines Vierten Gesetzes zur Änderung des Hochschulrahmengesetzes. Gesetzentwurf der Bundesregierung* (Drucksache 13/8796), Bonn 1997
- [Denecke 2012] DENECKE, Marieluise: *UDE: Rektor als „Fundraiser des Jahres“ ausgezeichnet*, in: Pflichtlektüre 20.04.12, Online-Zugriff: www.pflichtlektuere.com/20/04/2012/ude-rektor-als-fundraiser-des-jah-res-ausgezeichnet/
- [Deutscher Fundraising Verband 2011] *Von Stolpersteinen und Chancen: Das Deutschlandstipendium*, in: DEUTSCHER FUNDRAISING VERBAND (Hg.): *FUNDStücke. Das Mitglieder Magazin des Deutschen Fundraising Verbandes 2-2011*, S. 16-18
- [Eckwertepapier 1993] „*Eckwertepapier*“ der Bund-Länder-Arbeitsgruppe zur Vorbereitung des vorgesehenen bildungspolitischen Spitzengesprächs zwischen Bund und Ländern aus dem Jahr 1993, in: *Das Hochschulwesen* 1993, 4 (1993), S. 166-176
- [Esser 2012] ESSER, Leonore: *Förderer für Studenten gesucht*, in: *Rheinische Post* 29. März 2012
- [Fischer 2008] FISCHER, Katrin: *PPP als Lebenszyklusmodell*, in: Steinmetz, Freia und Gürtler, Volkhard (Hgg.): *Lebenszyklusmanagement/PPP an Hochschulen. Ansätze im Hochschulbau* (= HIS: Forum Hochschule 12/2008), S. 121-134
- [Friedrich 2002] FRIEDRICH, H. R.: *Neuere Entwicklungen und Perspektiven des Bologna-Prozesses*, Halle-Wittenberg 2002
- [Freudenreich 2011] FREUDENREICH, Daniel: *Deutlich abgespecktes Stipendienprogramm. Die Wirtschaft beteiligt sich nur schleppend an der Studentenförderung*, in: *Neue Ruhr Zeitung/Neue Rhein Zeitung* 01.02.2012
- [Geuenich/Hantsche 2007] GEUENICH, Dieter und HANTSCHKE, Irmgard (Hgg.): *Zur Geschichte der Universität Duisburg 1655-1818* (= Duisburger Forschungen 53), Duisburg 2007

Literaturverzeichnis

- [Giebisch/Langer 2005] GIEBISCH, Petra und LANGER, Markus: *Erste Eindrücke zum Stand des Hochschulfundraising in Deutschland* (= CHE-Arbeitspapier Nr. 68), Gütersloh 2005, Online-Zugriff: www.che.de/downloads/CHE_Fundraising_AP68.pdf
- [Görsch 2001] GÖRSCH, Markus: *Komplementäre Kulturfinanzierung. Das Zusammenwirken von staatlichen und privaten Zuwendung bei der Finanzierung von Kunst und Kultur*, Berlin 2001 [zugl. Diss., Univ. Leipzig 2000]
- [Grabow/Schneider 2009] GRABOW, Busso und SCHNEIDER, Stefan: *Difu-Studie: PPP-Projekte in Deutschland 2008. Verbreitung, Erfahrungen, Perspektiven*, in: Baumgärtner, Frank, Eßer, Thomas und Scharping, Rudolf (Hgg.): *Public Private Partnership. Das Handbuch*, Frankfurt am Main 2009, S. 224-243
- [Haibach 2010] HAIBACH, Marita: *Hürden und Lichtblicke. Wachstum auf Sparflamme*, in: *Wissenschaftsmanagement* 6 (November/Dezember 2010), S. 20f
- [Haibach 2008] HAIBACH, Marita: *Hochschul-Fundraising. Ein Handbuch für die Praxis*, Frankfurt/New York 2008
- [Haibach 2006] HAIBACH, Marita: *Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis*, komplett aktualisierte und erweiterte Neuauflage, Frankfurt/New York 2006
- [Haibach 2004] HAIBACH, Marita: *Fundraising Management: Von „Zufallstreffern zu Dauererfolgen“*, in: Hochschulrektorenkonferenz (Hg.): *Alternativen in der Hochschulfinanzierung. Sponsoring, Fundraising, Stiftungen* (= Beiträge zur Hochschulpolitik 4/2004), Bonn 2004, S. 77-89
- [Hanft 2004] HANFT, Anke: *Public Private Partnership*, in: dies. (Hg.): *Grundbegriffe des Hochschulmanagements*, Bielefeld 2004, S. 383-388
- [Hermanns 2004] HERMANNs, Arnold: *Fundraising*, in: Anke Hanft (Hg.): *Grundbegriffe des Hochschulmanagements*, Bielefeld 2004, S. 132-135
- [Hochschulförderung 2012a] RESSORT HOCHSCHULFÖRDERUNG, Stabsstelle des Rektorats, Universität Duisburg-Essen (Hg.): *NRW-Stipendien und Deutschlandstipendien. Statistische Daten (Förderzeitraum WiSe 2011/12 bis SoSe 2012)*, Online-Zugriff: www.uni-due.de/imperia/md/content/foerdern/statistik1201.pdf
- [Hochschulförderung 2012b] RESSORT HOCHSCHULFÖRDERUNG, Stabsstelle des Rektorats, Universität Duisburg-Essen (Hg.): *Absichtserklärung*, Online-Zugriff: www.uni-due.de/imperia/md/content/foerdern/absichtserklaerung.pdf

Literaturverzeichnis

- [Hochschulpräsentation 2012] *Präsentation der Universität Duisburg-Essen*, deutsch, www.uni-due.de/imperia/md/content/dokumente/ppt/ppt_praesentation_ude_dt.pdf (letzter Zugriff: 23.04.2012, 11:10 Uhr)
- [Hochschulrektorenkonferenz 1997] HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ: *Vorschlag zu einem „Innovationsprogramm für die Hochschulen (IPH)“ von Ländern und Bund. Beschluß des 494. Präsidiums vom 9. Dezember 1997*, Bonn 1997, Online-Zugriff: www.hrk.de/de/beschluesse/109_490.php
- [Hohn 2008] HOHN, Stefanie: *Public Marketing. Marketing-Management für den öffentlichen Sektor*, 2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2008
- [IHK 2011] INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER für Essen, Mülheim an der Ruhr, Oberhausen zu Essen (Hg.): *Neue Talente fördern. Das Deutschlandstipendium*, in: meo. Das Wirtschaftsmagazin für Mülheim an der Ruhr, Essen und Oberhausen 07/08-2011, S. 49
- [Jansen 2011] JANSEN, Stephan A.: *Staatliche Ansätze zur zivilgesellschaftlichen Hochschulfinanzierung: Das Beispiel der „Matching Funds“*, in: Jürgen Kocka und Günter Stock (Hgg.): *Stiften, Schenken, Prägen. Zivilgesellschaftliche Wissensförderung im Wandel*, Frankfurt am Main 2011, S. 119-143
- [Jansen/Sandevski 2009] JANSEN, Stephan A. und SANDEVSKI, Tome: *Matching Funds. Staatliche Strategien für private Wissenschaftsförderung. Eine internationale Vergleichsstudie mit Empfehlungen für Deutschland* (= ZU|schnitt 019), Friedrichshafen 2009, Online-Zugriff: www.zeppelin-university.de/deutsch/forschung_forschungsprojekte/zuschnitt_019.pdf
- [Koalitionsvertrag 2009] KOALITIONSVERTRAG zwischen CDU, CSU und FDP, 17. Legislaturperiode: *Wachstum. Bildung. Zusammenhalt*, Berlin 2009, Online-Zugriff: www.cdu.de/doc/pdfc/091026-koalitionsvertrag-cducsu-fdp.pdf
- [Kocyan 2008] KOCYAN, Kirsten Birgit: *Rechtsprobleme des Hochschulsponsoring. Eine Darstellung vor dem Hintergrund der Finanzierungsnot staatlicher Hochschulen und im Kontext aktueller Reformansätze im Hochschulwesen*, Baden-Baden 2008 [zugl. Diss., FernUniv. Hagen 2007]
- [Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2004] KOMMISSION der Europäischen Gemeinschaften: *Grünbuch zu öffentlich-privaten Partnerschaften und den gemeinschaftlichen Rechtsvorschriften für öffentliche Aufträge und Konzessionen*, Brüssel 30.04.2004

Literaturverzeichnis

- [Konegen-Grenier 2000] KONEGEN-GRENIER, Christiane: *Gesamtstrategie mit Partnern aus der Wirtschaft entwickeln*, in: Public Private Partnership in Studium, Lehre und Weiterbildung = Wissenschaftsmanagement special 3/2000, S. 4f
- [König 2006] KÖNIG, Ulf Pallme: *Hochschul sponsoring*, in: MORLOK, Martin, VON ALEMANN, Ulrich und STREIT, Thilo (Hgg.): *Sponsoring – ein neuer Königsweg der Parteienfinanzierung?* (= Schriften zum Parteienrecht und zur Parteienforschung 32), Baden-Baden 2006, S. 41-50
- [Kröselberg 2008] KRÖSELBERG, Matthias: *Matching Funds*, in: Fundraising Akademie (Hg.): *Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden*, 4., aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2008, S. 335f
- [Kühling/Schreiner 2011] KÜHLING, Jürgen und SCHREINER, Thomas: *Grundprobleme von Public Privat Partnership*, in: Zeitschrift für das Juristische Studium 2/2011, S. 112-122, Online-Zugriff: www.zjs-online.de
- [Leszczensky 2003] LESZCZENSKY, Michael: *Paradigmenwechsel in der Hochschulfinanzierung*, in: HIS Kurzinformation A1/2003 (Februar 2003), S. 1-14
- [Meinke 2012] MEINKE, Ulf: *Sponsoren für Studenten. Deutschland-Stipendium soll Elite-Absolventen ans Ruhrgebiet binden*, in: Westdeutsche Allgemeine Zeitung 20.04.2012
- [Miertzschke 2011] MIERTZSCHKE, Marc: UDE: *Gute Bewertungen im CHE-Ranking*, in: pflichtlektüre online 02.05.11, Online-Zugriff: www.pflichtlektuere.com/02/05/2011/ude-gute-bewertungen-im-che-ranking/
- [MIWFT 2009] MINISTERIUM für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen: *Richtlinie für ein nordrhein-westfälisches Stipendienprogramm vom 31. März 2009*, Düsseldorf 15.06.2009, Online-Zugriff: www.wissenschaft.nrw.de/objekt-pool/contentBilder/studieren_in_nrw/Richtlinien_Stand_15_9.pdf
- [Nyhan 2002] NYHAN, Barry (Hg.): *Taking Steps Towards the Knowledge Society – Reflections on the process of knowledge development* (= Cedefop Reference series 35), Luxemburg 2002
- [Programmstelle 2009] PROGRAMMSTELLE beim Bundesinstitut für Berufsbildung für das Programm JOBSTARTER des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (Hg.): *Stiftungen für die berufliche Bildung* (= Band 3 der Schriftenreihe JOBSTARTER PRAXIS), Bonn 2009, Online-Zugriff: www.bmbf.de/pub/jobstarter_praxis_band_drei.pdf

Literaturverzeichnis

- [Raudies 2011] RAUDIES, Sibylle: *NRW-Unis wissen, wie man wirbt. Im Gegensatz zu anderen deutschen Hochschulen viele Stipendien mit privaten Sponsoren. Duisburg-Essen an der Spitze*, in: Westdeutsche Allgemeine Zeitung 27.08.2011
- [Rektorat 2012] REKTORAT der Universität Duisburg-Essen (Hg.): *Rechenschaftsbericht des Rektorats 2011*, Essen 2012 (im Druck)
- [Rektorat 2011] REKTORAT der Universität Duisburg-Essen (Hg.): *Rechenschaftsbericht des Rektorats 2010*, Essen 2011
- [Rektorat 2010] REKTORAT der Universität Duisburg-Essen (Hg.): *Rechenschaftsbericht des Rektorats 2009*, Essen 2010
- [Rektorat 2009] REKTORAT der Universität Duisburg-Essen (Hg.): *Hochschulentwicklungsplan 2009-2014*, Essen 2009
- [Rohowski 2011/12] ROHOWSKI, Tina: „Noten sind wichtig, aber nicht alles“. Ulrich Radtke, Rektor der Uni Duisburg-Essen, über die neuen Deutschlandstipendien und die Motive der Wirtschaft, in: ZEIT-Studienführer 2011/12, ohne Seitenzählung
- [Rügemer 2011] RÜGEMER, Werner: „Heuschrecken“ im öffentlichen Raum. *Public Private Partnership. Anatomie eines globalen Finanzinstruments*, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Bielefeld 2011
- [Runde 2011] RUNDE, Ingo (Hg.): *Lehrerausbildung an Rhein und Ruhr im 20. Jahrhundert: Symposium 40 Jahre Pädagogische Hochschule Ruhr in Duisburg* (= Schriften aus Archiv und Bibliothek der Universität Duisburg-Essen 1), Duisburg 2011
- [Sack 2011] SACK, Detlef: *Public Private Partnership/Öffentlich-Private Partnerschaften*, in: Blanke Bernhard u.a. (Hgg.): *Handbuch zur Verwaltungsreform*, 4., aktualisierte und ergänzte Auflage, Wiesbaden 2011, S. 161-168
- [Sandevski 2010] SANDEVSKI, Tome: *Matching Funds als Beispiel staatlicher Strategien für private Wissenschaftsförderung. Modelle im Ausland, Lehren für Hochschulen in Deutschland. Beitrag für die Tagung „Fundraising für Hochschulen. Spenden, Sponsoring und Spenden in der Praxis. 8. bis 10. März 2010, Evangelische Akademie Bad Boll*, Marburg 2010, Online-Zugriff: www.uni-marburg.de/konfliktforschung/mitarbeiterinnen/sandevskit/450210_17_sandevski.pdf
- [Schedler/Proeller 2011] SCHEDLER, Kuno und PROELLER, Isabella: *New Public Management*, 5., korrigierte Aufl., Bern [u.a.] 2011

Literaturverzeichnis

- [Scholz 2000] SCHOLZ, Christian: *Personalmanagement*, 5., neubearb. und erw. Aufl., München 2000
- [Schönfeld 2009] SCHÖNFELD, Derk H.: *Fundraising bei Unternehmen. Zusammenarbeit von Hochschule und Wirtschaft. Analysen – Beispiele – Empfehlungen*, Bonn 2009
- [Servicezentrum Deutschlandstipendium 2011] SERVICEZENTRUM DEUTSCHLANDSTIPENDIUM: *Ergebnisse des Workshops zum Deutschlandstipendium am 10.2.2011*, Essen 2011
- [Spletter 2012] SPLETTER, Martin: *Rekord bei Deutschland-Stipendien. 377 Studenten profitieren vom kritisierten Unterstützungsprogramm. Ein Gespräch mit Rektor Ulrich Radtke*, in: Westdeutsche Allgemeine Zeitung und Neue Ruhr Zeitung/Neue Rhein Zeitung 11.01.2012
- [Stifterverband 2012] STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT: *Das Deutschlandstipendium. Ein Vergleich der Bundesländer nach Teilnahme und Erfolg (= Ländercheck kompakt. Lehre und Forschung im föderalen Wettbewerb)*, Essen 2012
- [Stifterverband 2010] STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT: *Neue Möglichkeiten der Studienförderung. Das Deutschlandstipendium*, Essen 2010
- [Statistisches Bundesamt 2012] STATISTISCHES BUNDESAMT (Destatis): *Bildung und Kultur. Förderung nach dem Stipendienprogramm-Gesetz (Deutschlandstipendium)*, Wiesbaden 2012
- [Statistisches Bundesamt 2010] STATISTISCHES BUNDESAMT (Destatis): *Drittmitteldefinition*, Wiesbaden 2010
- [Studentenwerk 2012] STUDENTENWERK Essen-Duisburg (Hg.): *Studierendenkalender DuETT*, im Druck für Oktober 2012
- [Universität Duisburg-Essen 2012] UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN (Hg.): *BESTmöglich die Zukunft sichern. Partner gesucht für BEST. Das Nachwuchsförderprogramm der UDE. Bildungsoffensiv. Erfolgsorientiert. Sozial. Talentfördernd*, Duisburg 2012
- [Urselmann 1998] URSELMANN, Michael: *Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen*, Wiesbaden 1998
- [Urselmann 2002] URSELMANN, Michael: *Fundraising. Erfolgreiche Strategien führender Nonprofit-Organisationen*, Bern 2002

Literaturverzeichnis

- [Vogel/Stratmann 2000] VOGEL, Bernd und STRATMANN, Bernhard: *Public Private Partnership in der Forschung. Neue Formen der Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft* (= Hochschul-Informationssystem, Hochschulplanung Band 146), Hannover 2000
- [Weber/Alfen 2009] WEBER, Barbara und ALFEN, Hans Wilhelm: *Infrastrukturinvestitionen – Projektfinanzierung und PPP. Praktische Anleitungen für PPP und andere Projektfinanzierungen*, 2., aktualisierte Auflage, Köln 2009
- [Weber 2006] WEBER, Martin: *Die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung bei PPP-Projekten*, in: Dietrich Budäus (Hg.): *Kooperationsformen zwischen Staat und Markt. Theoretische Grundlagen und praktische Ausprägungen von Public Private Partnership* (= Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 54), Baden-Baden 2006, S. 139-157
- [Westebbe/Winter/Trost 1997] WESTEBBE, Achim, WINTER und Ekkehard, TROST, Oliver (Hgg.): *Hochschul-Sponsoring. Von der Theorie zur Praxis*, Stuttgart u.a. 1997
- [Wiarda 2012] WIARDA, Jan-Martin: *Wir lassen fördern. Das Deutschland-Stipendium bringt seit einem Jahr private Spender und Studenten zusammen. Eine Bilanz*, in: Die ZEIT 31.05.2012
- [Wiarda 2011a] WIARDA, Jan-Martin: *Endlich am Start. Das Deutschlandstipendium funktioniert – aber nur in abgespeckter Form*, in: Die ZEIT 18.08.2011
- [Wiarda 2011b] WIARDA, Jan-Martin: „Flagge zeigen“. *Ein Gespräch mit dem Rektor der Universität Duisburg-Essen über Sinn und Nutzen des Deutschland-Stipendiums*, in: Die ZEIT 29.09.11
- [Wimmershoff 2012] WIMMERSHOFF, Lara Vanessa u.a.: *Eine Untersuchung über die Finanzierung von Non-Profit-Organisationen*, in: Handlungsfelder II im Wintersemester 2011/2012. Gemeinsames Forschungsprojekt des. 3. Semesters im Master Management für Nonprofit-Organisationen (unveröffentlichtes Manuskript), Osnabrück 2012 [zur Veröffentlichung vorgesehen für: Weltkongress der International Society for Third Sector Research, Juli 2012, und Jahrbuch für Nonprofit Management, hrsg. v. Wortmann, Rolf, Lisowski, Rainer, Wesselmann, Stefanie und Birnkraut, Gesa, Osnabrück Ende 2012)], S. 17-23
- [Ziegele 2002] ZIEGELE, Frank: *Reformansätze und Perspektiven der Hochschulsteuerung in Deutschland*, in: Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (Hrsg.): *Beiträge zur Hochschulforschung*, Heft 3/2002, S. 106–121

Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.



Moers, 04.08.2012

Matthias Johannes Bauer M.A.